



Institut de recherche sur l'intégration
professionnelle des immigrants

 Collège de Maisonneuve



LES CAHIERS DE L'IRIPI

1

**LES ANGLES MORTS DE
LA GESTION DE LA
DIVERSITÉ : A-T-ON LES
BONS RÉFLEXES?**

Les angles morts de la gestion de la diversité : A-t-on le bon réflexe?

Actes du colloque tenu le 18 novembre 2019
au Collège de Maisonneuve

LES ANGLES MORTS DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ : A-T-ON LE BON RÉFLEXE?

réalisé par le l'Institut de recherche pour l'intégration professionnelles des immigrants (IRIPI) grâce au soutien financier du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES).

MERCI À TOUTES LES PERSONNES QUI ONT CONTRIBUÉ À LA RÉUSSITE DE CE COLLOQUE

Mme Nisrin AlYahya, directrice du CREMCV;
Mme Hélène Brassard, directrice de l'IRIPI entre 2009 et 2012;
Mme Émilie Bouchard, coordonnatrice – volets Employabilité et Régionalisation -TCRI ;
M. Jean-Luc Bédard, professeur, département de l'éducation-TELUQ ;
Mme Marie Thérèse Chicha, professeure titulaire à l'École des relations industrielles – Université de Montréal ;
Mme Catherine Dagenais, conseillère pédagogique, CERAC-Marie Victorin ;
M. Jérémie Duhamel, chercheur - IRIPI;
M. Guillaume Fortin, président de PairConnex;
M. André Gariépy, commissaire à l'admission des professions - OPQ ;
Mme Nathalie Grenon, adjointe administrative - IRIPI ;
Mme Monica Grigore, chercheuse _ IRIPI ;
Mme Marie-Ève Gosselin, chargée de projet - IRIPI ;
M. Thomas Gulian, chercheur - IRIPI ;
M. Denis Hamel, vice-président - Conseil du patronat du Québec ;
Mme Ana Luisa Iturriaga, directrice générale du Forum 2020 – St-Hyacinthe ;
Mme Nadia Lakrouz, conseillère - Qualification Québec ;
Mme Chantal Lamoureux, CRHA, directrice-Qualité de la pratique-Ordre des CRH ;
Mme Maryse Lassonde, présidente du Conseil supérieur de l'éducation ;
M. Daniel Laurin, conseiller pédagogique - Collège de Maisonneuve ;
Mme Eva Lopez, directrice générale, Intégration économique des immigrants ;
Mme Élena Munoz-Bertrand, coordonnatrice – Services Québec de l'Île de Montréal ;
M. Luc Pépin, coordonnateur - Collège de Maisonneuve ;
Mme Monica Shloback Carsalad, chercheuse - IRIPI ;
M. Doudou Sow, agent régional d'intégration – Lanaudière économique, Lanaudière ;
Mme Kaisa Vuoristo, chercheuse - IRIPI ;
Mme Anna-Maria Zaidman, auxiliaire de recherche - IRIPI

Pour citer cet ouvrage

IRIPI (2019), Les angles morts de la gestion de la diversité : A-t-on le bon réflexe? sous la direction de Habib El-Hage, Montréal, Les cahiers de l'IRIPI, 2020, 70 p. .

Dépôt légal - Bibliothèque et archives du Québec, 2020
Bibliothèque et Archives Canada, 2020



Institut de recherche sur l'intégration
professionnelle des immigrants
Collège de Maisonneuve



Collège de
Maisonneuve



TABLE DES MATIÈRES

i - Table des matières

5 - Mot du directeur

M. Habib El-Hage, directeur de l'Institut de recherche pour l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI).

7- Compte-rendu du Colloque

- 7 • OUVERTURE ET PRÉSENTATION DE LA THÉMATIQUE
- 8 • PANEL 1. PRATIQUES EN GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES ORGANISATIONS :DES DÉFIS AUX SOLUTIONS
- 10 • PANEL 2. PERSPECTIVES DES RÉGIONS SUR L'IMMIGRATION AU QUÉBEC : OBSTACLES ET PRATIQUES PORTEUSES
- 11 • PANEL 3. RECONNAISSANCE DES ACQUIS : ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

13- Repères historiques de l'IRIPI : la création de l'IRIPI

Mme Hélène Brassard, directrice de l'Institut de recherche pour l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI) de 2009 à 2012

18- L'IRIPI et la gestion de la diversité ethnoculturelle : 10 ans d'innovation sociale et perspectives d'avenir

Équipe de l'Institut de recherche pour l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI)

25- La démarche de reconnaissance des acquis et des compétences au collégial pour aplanir certains obstacles rencontrés lors du processus migratoire

Andrée Langevin, Centre d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences du Cégep Marie-Victorin

37- Transfert des compétences prémigratoires par l'approche interculturelle : une nouvelle expertise pour les conseillers en employabilité

Mme Monica Schlobach, M. Danic Ostiguy et M. Thomas Gulian, chercheurs à l'Institut de recherche pour l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI)

51- Pour une approche contextualisée et participative de la gestion de la diversité en entreprise : l'exemple d'une entreprise de la pétrochimie montréalaise

M. Thomas Gulian, Mme Monica Schlobach et M. Danic Ostiguy, chercheurs à l'Institut de recherche pour l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI). Avec la collaboration de Mme Mylène de Repentigny-Corbeil, consultante.

63- La régionalisation : un projet de vie, un choix de vie et un milieu de vie pour la personne immigrante et sa famille

M. Doudou Sow, conseiller stratégique à la régionalisation de la main-d'oeuvre immigrante, Lanaudière Économique

87- Reconnaissance des acquis : évolution et perspectives

M. Jean-Luc Bédard, professeur agrégé, Département d'éducation, Université TÉLUQ

93- Stratégies organisationnelles d'insertion professionnelle des immigrants récents en milieu de travail

M. Yanick Wilfred Tadjogue, doctorant à l'École nationale d'administration publique (ENAP)

MOT DU DIRECTEUR

L'IRIPI, 10 ANS SUR LA SCÈNE DU SAVOIR

Alors que l'immigration devient un sujet de plus en plus crucial dans la société québécoise, plusieurs régions et secteurs d'activité connaissent des phénomènes importants de rareté de main-d'œuvre qui ont des conséquences socio-économiques majeures pour les territoires. De plus, de nombreuses recherches pointent les difficultés persistantes des personnes immigrantes à s'insérer au marché du travail dans des emplois à la hauteur de leurs compétences.

Si, depuis de nombreuses années, l'on parle de façon croissante de gestion de la diversité comme une solution à ces difficultés, force est de constater que cette approche recèle de nombreux défis qui en limitent son efficacité. Parallèlement, plusieurs initiatives ou pratiques porteuses ont vu le jour, cependant elles sont peu diffusées ou partagées.

L'appel de textes auquel répond ce numéro correspond au 10e anniversaire de la création de l'IRIPI. Avec cette mise en scène du savoir, nous avons voulu marquer la première décennie d'intervention de l'IRIPI dans le domaine de la recherche appliquée et l'accompagnement des organisations dans leur processus d'aide à l'intégration des personnes immigrantes. Nous avons voulu faire le point sur les angles morts de la gestion de la diversité et les solutions porteuses en la matière, car comme mentionné plus haut, les défis demeurent et les obstacles sont multiples.

Le colloque réalisé en novembre 2019 a rassemblé une vingtaine d'experts venues partager leurs connaissances sur des divers sujets liés à la gestion de la diversité ethnoculturelle. La réalisation du colloque tout comme la présentation de ce numéro se veut une contribution à l'amélioration de nos connaissances sur un sujet compris et exprimé de multiples façons. Ces sujets complémentaires abordent les angles-morts des politiques publiques, actions et décisions.

Ce premier numéro des Cahiers de l'IRIPI retrace fidèlement le contenu des conférences et fait état en premier temps, après avoir exposé un compte-rendu du colloque, de la genèse de l'IRIPI en présentant dans un article de Mme Hélène Brassard un éclairage pertinent et novateur sur l'enjeu de l'intégration des immigrants au marché du travail durant les premières années du 21^e siècle. M. Habib EL-Hage présentera l'état de la situation des personnes immigrantes sur le marché du travail ainsi que les perspectives d'avenir.

MOT DU DIRECTEUR

Le sujet de la reconnaissance des acquis et des compétences au collégiale sera présenté par Mme Andrée Langevin. Des chercheurs de l'IRIPI, Schlobach, Ostiguy et Gulian abordent le sujet des transferts des compétences pré-migratoires par l'approche interculturelle. Le deuxième article des mêmes chercheurs avec la collaboration de Mme Mylène de Repentigny-Corbeil porte sur les mécanismes participatifs en gestion de la diversité d'une entreprise montréalaise.

Une revue historique et contextualisée de la reconnaissance des acquis est présentée par M. Jean-Luc Bédard. Sur l'insertion professionnelle des immigrants en milieu de travail, M. Yanick Wilfred Tadgiogue présente les stratégies organisationnelles d'insertion professionnelle des immigrants récents en milieu de travail. Finalement, M. Doudou Sow présente un texte sur l'histoire de la régionalisation ainsi que les défis pour une intégration réelle des personnes immigrantes.

Les textes présentés dans cet ouvrage tentent de mettre la lumière sur les angles morts de la gestion de la diversité afin d'émettre quelques pistes d'action et nous décrivent des réalités auxquelles nous devons nous attarder avec innovation et audace, aujourd'hui comme demain, afin d'assurer aux futures générations un avenir où règnent l'épanouissement, l'espoir, le dialogue et la paix.

Habib EL-Hage
Directeur de l'IRIPI

COMPTE-RENDU

L'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI) du Collège Maisonneuve a tenu, le 15 novembre 2019, un évènement réunissant chercheurs, gestionnaires et professionnels sur la thématique Les angles morts de la gestion de la diversité : a-t-on les bons réflexes ? L'objectif était d'offrir un regard croisé sur l'intégration professionnelle des personnes immigrantes, en abordant, notamment, les phénomènes contemporains et actuels de rareté de main-d'œuvre, d'insertion au marché du travail et de reconnaissance des compétences à travers le prisme de l'immigration au Québec. Bien que l'importance accordée à la gestion de la diversité – à titre de solution à ces difficultés – est affirmée depuis plusieurs années au sein des structures économiques, politiques et sociales, divers défis et enjeux en limitent l'efficacité. Quelles initiatives ou pratiques peuvent être initiées afin de répondre à ces défis ? Soulignant, par la même occasion, le dixième anniversaire de l'IRIPI, cet évènement a été le terrain de discussions, d'échanges et de dialogues concernant des enjeux sociaux et politiques actuels liés à l'immigration.

OUVERTURE ET PRÉSENTATION DE LA THÉMATIQUE

La journée a débuté avec une présentation de Madame Malika Habel, directrice générale du Collège Maisonneuve et de Madame Maryse Lassonde, présidente du Conseil supérieur de l'éducation au Gouvernement du Québec. Madame Hélène Brassard, directrice de l'IRIPI entre 2009 et 2012, a par la suite pris la parole afin de dresser un portrait historique de l'institut de recherche. Elle a réitéré ses objectifs principaux soit le travail en réseau, la recherche, la formation et l'accompagnement. Monsieur Habib El-Hage, directeur actuel de l'IRIPI, a ensuite présenté les divers projets en cours au sein de l'institut, en soulignant son rayonnement. En effet, c'est plus de 100 projets qui ont été ou sont actuellement portés par l'institut, ce dernier ayant accueilli au cours des années plus de 10 enseignants, 65 stagiaires, 15 chercheurs, 38 auxiliaires de recherche et ayant desservi 70 partenaires et clients. Quatre grands axes guident son travail ; les ressources humaines en contexte de diversité ethnoculturelle, les pratiques d'intervention, les relations interculturelles en milieu scolaire, ainsi que l'inclusion.

Madame Marie Thérèse Chicha, professeure titulaire à l'École de relations industrielles et titulaire de la Chaire en Relations Ethniques de l'Université de Montréal a, par la suite, présenté un exposé intitulé Perspectives critiques de la gestion de la diversité : des leçons à tirer pour le futur. Elle a mentionné que la gestion de la diversité s'appuie

sur les programmes d'accès à l'égalité qui s'avèrent, selon elle, être « un rendez-vous manqué » non pas au niveau de leur conception, mais plutôt au niveau de leur application. Les programmes d'accès à l'égalité ne visent pas des quotas, souligne-t-elle, mais plutôt des objectifs de représentation de compétences des personnes exclues. Il s'avère ainsi nécessaire de contrer les obstacles à l'emploi et d'offrir un « appui particulier à l'égalité des résultats ». La gestion de la diversité repose plutôt sur l'idée que la reconnaissance de la diversité amènerait les entreprises à devenir plus rentables. Cette idée occulte les discriminations systémiques qui y sont présentes. Le principal angle mort des approches en gestion de la diversité est, ainsi, la non-reconnaissance des discriminations. Les gestionnaires, affirme-t-elle, énoncent leurs préoccupations liées aux discriminations, sans que des mesures soient concrètement adoptées. Elle termine en soulignant que ces problèmes sont reconnus depuis longtemps, mais qu'il est désormais temps de mettre en place des solutions concrètes et viables.

PANEL 1. PRATIQUES EN GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES ORGANISATIONS : DES DÉFIS AUX SOLUTIONS

Ce premier panel abordait les pratiques en gestion de la diversité au sein des organisations et était constitué de quatre intervenants, soit Madame Elena Munoz-Bertrand, coordonnatrice des Services Québec de l'Île de Montréal, Madame Chantal Lamoureux, conseillère en ressources humaines et directrice de la qualité de la pratique à l'Ordre des conseillers en ressources humaines (CRHA), Monsieur Denis Hamel, vice-président des politiques de développement de la main d'œuvre au Conseil du patronat du Québec et Madame Émilie Bouchard, coordonnatrice des volets Employabilité et Régionalisation de l'immigration à la Table de concertation au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCI).

Madame Munoz-Bertrand a, tout d'abord, présenté les services de Service-Québec de l'Île de Montréal en soulignant son mandat d'accompagnement des organisations visant à changer les pratiques de gestion des ressources humaines. Elle a mentionné les programmes PRIIME – Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi – et IPOPOP – intégration en emploi des personnes formées à l'étranger référée par un ordre professionnel - qui permettent d'accompagner les employeurs au niveau de l'intégration des immigrants dans les milieux de travail. Par la suite, Madame Lamoureux a présenté un portrait actuel des enjeux liés à l'immigration et à la diversité en lien avec la gestion des ressources humaines. Elle a indiqué que les professionnels en RH sont « de mieux en mieux formés » sur ces questions en plus d'avoir, en leur sein, une plus grande représentativité de la diversité. Toutefois, elle a souligné que des résistances au sein des entreprises sont toujours

existantes, mais que « les choses changent, au moins au niveau de la conscientisation » en mentionnant, notamment, les mesures de soutien adoptées dans les dernières années. Elle a également mentionné l'importance de regarder l'ensemble du processus GRH, c'est-à-dire pas seulement le recrutement mais l'ensemble du cheminement professionnel de la personne au sein de l'entreprise. Enfin, madame Lamoureux a indiqué que les milieux ne sont pas suffisamment préparés et que les entreprises mettent souvent en place des politiques de gestion de la diversité en faisant du copier-coller d'autres politiques. Or, une politique doit être l'occasion d'une réflexion commune qui nécessite de faire participer l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Monsieur Hamel a, quant à lui, indiqué que le principal défi était l'accompagnement des entreprises et que, dans la majorité des PME, les ressources humaines constituaient « le parent pauvre ». Selon lui, les employeurs sont « pris au dépourvu » et ne connaissent pas pour la plupart, les programmes d'Emploi-Québec. Toutefois, face à la pénurie de main-d'œuvre, les employeurs se retrouvent à devoir revoir leurs exigences. Il demeure, néanmoins, plusieurs résistances au sein des entreprises, liées à une « peur de l'inconnu ». Un travail de sensibilisation reste donc à faire. Au-delà de l'établissement de politiques en ce sens, des gestes concrets sont nécessaires, permettant la mise en place de changements dans les cultures d'entreprise.

Finalement, Madame Bouchard a mentionné les mesures d'accompagnement des parcours d'intégration, mais note qu'il existe encore des problématiques d'intégration et de maintien en emploi. Également, à la question « comment on fait pour faire en sorte que la gestion de la diversité pallie ce problème ? », elle a notamment indiqué une nécessaire implication de tous les acteurs et la mise en place d'une imputabilité pour les gestionnaires. Quant au programme PRIME, elle a mentionné que seule la subvention salariale était utilisée et que les autres volets demeuraient négligés.

Les quatre intervenants ont proposé des solutions afin de remédier à ces problématiques. Madame Bouchard a conseillé l'instauration de mentorats de pairs pour les nouveaux employés, l'utilisation des ressources communautaires qui peuvent intervenir pour préparer les milieux de travail et agir comme médiateurs ainsi que la collaboration des différents acteurs des milieux. M. Hamel, quant à lui, a enjoint ces derniers à joindre leurs efforts et à collaborer. Il a également mentionné l'importance d'outiller les employeurs et de favoriser les initiatives internes. Finalement, Madame Lamoureux a indiqué le besoin de continuer les recherches afin d'obtenir des données probantes et d'instaurer la diversité dans tous les rouages de l'Ordre professionnel des conseillers en ressources humaines agréés. Elle a rappelé, à ce titre, le travail que ce dernier fait afin que les Conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et les Conseillers en relations industrielles agréés (CRIA) siègent sur les conseils d'adminis-

d'administration. Elle a également indiqué la nécessité de former des enquêteurs en matière de harcèlement. Également, il y a nécessité de reconnaître les problématiques de discrimination en raison des biais souvent inconscients qui la créent. Les principaux axes de solutions constituent, ainsi et selon elle, la concertation, la formation et l'accompagnement.

À la suite du premier panel, une présentation de Monsieur Guillaume Fortin, président de PairConnex et de Madame Monica Grigore-Dovlete, chercheure à l'IRIPI, a été donnée sous le titre La recherche et la technologie au service des employeurs : dévoilement d'un nouvel outil de diagnostic des savoir-être. Les deux intervenants ont mentionné l'existence de discriminations à l'emploi issues, notamment, de craintes liées à la cohésion au sein des équipes de travail. Afin de contrer ces discriminations, un projet a été réalisé en partenariat entre PairConnex et l'IRIPI. Ce projet a consisté à construire un outil, Cohésion 35, permettant une mesure objective du savoir être des candidats et de la correspondance entre ces savoir-être et les attentes de l'employeur. Cet outil devra permettre au final de rassurer les employeurs sur l'adéquation entre le candidat et les besoins de l'entreprise.

PANEL 2. PERSPECTIVES DES RÉGIONS SUR L'IMMIGRATION AU QUÉBEC : OBSTACLES ET PRATIQUES PORTEUSES

Le deuxième panel de l'évènement, portant sur les perspectives des régions quant à l'immigration au Québec, comprenait également quatre intervenants : Madame Eva Lopez, directrice générale de l'organisme Intégration communautaire des immigrants à Thedford Mines, Madame Ana Luisa Iturriaga, directrice générale du Forum 2020 à St-Hyacinthe, Madame Marie-Joelle Brassard, chercheure au Centre d'Innovation sociale en agriculture à MRC des Érables et Monsieur Doudou Sow, agent régional d'intégration en entreprises de Lanaudière économique.

Les intervenants ont joint leurs voix afin de présenter les différents défis des régions du Québec quant à l'immigration. Le premier défi est la préparation des entreprises et des communautés. Selon eux, les régions sont diverses, et ces dernières ne sont donc pas « au même niveau » les unes par rapport aux autres en la matière. Il existe néanmoins certains défis communs. Le transport – notamment le manque de transport collectif – et les logements – notamment les préjugés des propriétaires – constituent des pierres angulaires à ces défis. Également, afin de préparer les personnes immigrantes à leur établissement en région, les participants au panel ont indiqué la nécessité pour ces personnes de comprendre la société d'accueil, mentionnant l'importance d'une préparation pré-migratoire. Ils ont mentionné un manque de ressources dans les régions à cet effet et ce jusqu'au récent réinvestisse-

ment du MIFI. Également, il y a un défi de coordination entre les organismes montréalais et ceux des régions. Finalement, les intervenants ont noté l'existence de plusieurs préjugés dans les régions et le fait que l'arrivée massive des travailleurs temporaires engendrent des défis, notamment puisqu'ils sont souvent « laissés à eux-mêmes ».

Plusieurs pistes de solutions ont été proposées, tel que le covoiturage, la préparation des propriétaires des logements, ainsi que la préparation et la sensibilisation des employeurs. Selon eux, les agents d'intégration peuvent être des vecteurs de médiation et permettre la création de points de rencontre entre les employeurs et les personnes immigrantes. Toutefois, si l'emploi est la pierre angulaire de la régionalisation, il y a d'autres espaces importants pour la rétention (loisirs etc.). Dans une approche structurante, ils ont proposé la mise en place d'ambassadeurs dans les quartiers, de lieux de rencontres et de discussion entre les employés car souvent au sein des entreprises les employés n'ont pas le temps de se parler, ainsi que la promotion de la diversité en tant que perspective positive pour les régions tant aux niveaux démographique, qu'économique et social.

PANEL 3. RECONNAISSANCE DES ACQUIS : ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Finalement le dernier panel de la journée abordait la reconnaissance des acquis et était composé de cinq intervenants : Madame Nadia Lakrouz, conseillère en reconnaissance des compétences à Qualification Montréal, Madame Catherine Dagenais, conseillère pédagogique au Centre d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences (CERAC), Monsieur André Gariépy, commissaire à l'admission aux professions à l'Office des professions du Québec, Monsieur Jean-Luc Bédard, professeur au département d'éducation de TELUQ et de Monsieur Daniel Laurin, conseiller pédagogique au Service de la reconnaissance des acquis et des compétences du Collège de Maisonneuve.

Madame Dagenais a expliqué son mandat au sein du Centre d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences (CERAC) . Elle évalue et étudie l'accessibilité des pratiques collégiales de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC), notamment pour les personnes immigrantes. Monsieur Gariépy, quant à lui, a mentionné que le rôle de commissaire a été instauré afin d'offrir un recours pour les personnes en démarche d'obtention d'un permis d'exercice auprès d'un ordre professionnel. Il veille à l'examen des processus d'admission et des demandes de recours. Il mène des études et des recherches et a compétence sur

l'ensemble des acteurs, des ordres professionnels aux établissements d'enseignement. Monsieur Bédard mène plusieurs projets de recherche afin d'étudier les processus d'acquisition des permis d'exercice chez les professionnels étrangers. Madame Lakrouz a présenté le rôle de Qualification Québec, organisme soutenu par le MIFI et destiné à diminuer les difficultés des personnes immigrantes en matière de RAC. Pour ce faire Qualification-Québec a créé un guichet unique en matière de RAC et a un rôle en matière d'aiguillage des personnes immigrantes. Enfin, monsieur Laurin, a présenté le rôle du service de reconnaissance des acquis du Collège de Maisonneuve ainsi que deux projets pilotes ayant été menés en matière de reconnaissance des acquis et des compétences au Collège de Maisonneuve. Le premier consistait à accompagner des dentistes étrangers dans leur formation pour devenir hygiénistes dentaires et le second, mené en partenariat avec l'IRIPI, a permis à des professionnels immigrants en informatique de bénéficier d'une procédure de RAC dans leur domaine et d'être intégrés au sein d'entreprises du secteur à Montréal.

Plusieurs défis ont été mentionnés quant à la reconnaissance des acquis. Madame Dagenais a réitéré l'importance d'assurer un continuum de service qui mène à l'emploi et ce, à la hauteur des compétences des personnes immigrantes. Une concertation des acteurs est également nécessaire afin de mieux faire connaître la RAC et de diversifier l'offre de service. Finalement, elle a indiqué la nécessité d'assouplir les pratiques de reconnaissance des acquis. Quant à Monsieur Gariépy, il a indiqué une absence de regard rétrospectif sur les pratiques et questionne la pertinence et la justification des conditions d'admission et d'accès à la pratique actuelles. Il a également mentionné la désuétude de certains cadres juridiques qui ne sont pas conformes et cohérents avec les réalités immigrantes. Finalement, l'accès à la formation et aux stages constitue un défi substantiel, puisqu'une coordination globale est nécessaire. Un accompagnement personnalisé serait pertinent, ainsi qu'une campagne de sensibilisation.

REPÈRES HISTORIQUES: LA CRÉATION DE L'INSTITUT DE RECHERCHE POUR L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES IMMIGRANTS

HÉLÈNE BRASSARD

Directrice de l'Institut de recherche pour
l'intégration professionnelle des immigrants
(IRIPI) entre 2009 et 2012

INTRODUCTION

Trois mois seulement se seront écoulés entre le moment où le ministère de l'Éducation du Québec lance son appel de propositions pour la création de Centre collégial de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices et le dépôt, par le Collège de Maisonneuve d'un projet dont l'appellation d'origine était: Institut de recherche appliquée sur les pratiques d'intégration des immigrants au marché du travail (IRAPI-IMT).

Jusqu'alors – nous sommes en 2008 – le concept de « transfert technologique » était réservé à l'univers des sciences et techniques. Voilà que le MEQ reconnaît la pertinence de l'appliquer aux « sciences sociales ». Comment le Collège de Maisonneuve peut-il saisir cette opportunité et, ce faisant, mettre en valeur une expertise présente en son sein pour en faire profiter la collectivité québécoise ?

Comme directrice de la coopération internationale j'ai pu développer, au fil des ans, des liens étroits avec les divers acteurs de notre communauté. Certains évoluent dans des secteurs techniques et scientifiques, d'autres dans ceux des sciences humaines et des sciences sociales. Et il s'en trouve qui évoluent dans le secteur régulier auprès des jeunes, et d'autres à l'éducation aux adultes. J'ai cru déceler dans la diversité des enjeux et des préoccupations de tous ces acteurs une constante qui pourrait déboucher sur un champ de recherche

prometteur : l'intégration des immigrants. Je sollicite donc l'aval de la Direction pour les mobiliser dans le but de développer ensemble une proposition à soumettre au MEQ. Le directeur général de l'époque M. Pierre Harrison, donne un appui sans faille à cette idée.

ÉTAT DE SITUATION

Avant d'interpeler consœurs et confrères, il était important de saisir l'ensemble des défis auxquels sont confrontés les nouveaux arrivants. Par exemple Entre 2002 et 2006, le Québec a accueilli en moyenne 42 000 immigrants par an et 88% de ces nouveaux venus résident dans la région métropolitaine. (Chicha, M. T., Charest, E. 2008).

Malgré leur niveau de scolarisation supérieur à la moyenne québécoise, leur taux de chômage est trois fois supérieur à celui des personnes nées au Canada , 18% par rapport à 6%, (Bouchard-Taylor, 2008). Outre le racisme et diverses formes de discrimination, les obstacles à leur intégration au travail sont, le plus souvent, une maîtrise insuffisante du français, la non-reconnaissance des diplômes étrangers et l'absence d'expérience de travail au Québec ou au Canada. À ces facteurs personnels, s'ajoutent des méthodes de gestion des ressources humaines en milieu de travail non adaptées à cette nouvelle diversité de chercheurs d'emploi.

De quoi le Collège de Maisonneuve dispose-t-il pour prétendre apporter un éclairage pertinent et novateur sur l'enjeu de l'intégration des immigrants au marché du travail ? Sa clientèle fournit un premier indice : 35 % des étudiants réguliers et 60 % des personnes

inscrites à la formation continue sont issus des communautés culturelles. Depuis 1980, le Centre d'aide en français (l'ACCORD) a développé une approche spécifique pour offrir aux non-francophones fréquentant l'institution des moyens pour surmonter leur handicap linguistique. En 2008, ciblant principalement les étudiants majoritairement étrangers de l'Institut de chimie et de pétrochimie, le Collège a mis sur pied le projet Vers des passerelles dont les objectifs sont de faciliter la réussite scolaire et l'intégration de ces étudiants ainsi que l'instauration de relations interculturelles harmonieuses.

Le Collège de Maisonneuve a également établi des partenariats féconds avec quelques corporations professionnelles. Celui avec l'Ordre des hygiénistes dentaires a donné lieu à la mise en place d'un processus de reconnaissance des acquis pour des dentistes formés à l'étranger. En collaboration avec le Comité d'adaptation de la main d'œuvre-personnes immigrantes (CAMO-PI) et l'Ordre des chimistes, le Collège a développé une attestation d'études collégiales (AEC) pour les immigrants ingénieurs.

Notre institution a également participé aux débats sociétaux touchant la question névralgique de l'intégration des immigrants en fondant ses interventions publiques sur les principes avancés dans son Plan stratégique 2006 – 2011. Celui-ci montrait une volonté ferme de favoriser l'intégration des nouveaux arrivants à la société québécoise et inscrivait l'inter-culturalisme comme une valeur à promouvoir dans l'ensemble de ses activités. Ces principes ont inspiré les deux mémoires que le Collège a déposé en 2008, l'un à l'occasion de la Consultation sur le Plan triennal de l'immigration québécoise 2008-2010 et l'autre à l'intention de la Commission sur les pratiques d'accommodement raisonnable.

D'autres éléments de notre vie collective pourraient également être évoqués pour illustrer la sensibilité de

la communauté collégiale aux questions relatives à la diversité culturelle. En voici trois exemples : la création de l'École de langues, qui remonte aux années '70. La conduite de projets d'assistance technique en Afrique, en Amérique latine et en Asie qui ont mobilisé, entre 1988 et 2008, plus d'une centaine de personnes. Ces enseignants, ces professionnels et ces cadres ont collaboré au développement de programmes, à la formation de formateurs, au développement de matériel didactique et à la mise en place de processus de gestion.

Et finalement, il y eut la participation à la création de l'organisme Compétences Montréal mis en place par les douze cégeps de l'Île de Montréal. Son mandat est, encore aujourd'hui, d'offrir des services coordonnés et intégrés d'évaluation et de reconnaissance des acquis, visant l'intégration au marché du travail des nouveaux arrivants.

À Maisonneuve, on a constamment promu les valeurs d'intégration et d'ouverture à la diversité. C'est avec la confiance que m'inspirait cet état de situation que j'ai entrepris l'étape déterminante de mobilisation de forces vives au sein du collège qui allait conduire au dépôt d'une proposition au MEQ.

UN TRAVAIL COLLECTIF

Ma première démarche fut de solliciter la collaboration de Mme Gisèle Bonin et de M. Jean-Marc Robitaille qui allaient constituer l'équipe de rédaction du projet, forts de leur expérience de rédaction au service de coopération internationale.

Puis de concert avec cette équipe, une rencontre d'une quinzaine de collègues du collège de tous les horizons fut organisée. L'objectif était de réfléchir ensemble à ce qui pourrait constituer un projet solide à soumettre au Ministère.

Des enseignants de plusieurs disciplines, des pro-

fessionnels (aide pédagogique, conseillère pédagogique, psychologue) et cadres nous ont fait part de leurs expériences diverses avec les étudiants immigrants ou issus de l'immigration. Chacun possédait un angle d'approche qui lui était propre, mais tous convergeaient vers le même objectif, celui de faire progresser les connaissances pour assurer une meilleure intégration des immigrants au marché du travail québécois. En même temps tous avaient en tête le souci de créer, à l'intérieur du collège même, les meilleures conditions d'intégration des étudiants issus de l'immigration. Le groupe a échangé sur un ensemble de mesures spécifiques prises pour surmonter les obstacles à leur intégration en classe, en stage et pour faciliter leur réussite scolaire, puis leur intégration en emploi.

Riche de tous ces exemples et ces constats faits par ces praticiens, le comité de rédaction était prêt à entreprendre une démarche rigoureuse devant conduire, dans un délai très court, (trop court selon plusieurs personnes) à une proposition novatrice... et gagnante.

L'intention d'alors : obtenir les ressources permettant d'effectuer, au sein même de l'institution, de la recherche de pointe touchant les conditions d'intégration à l'emploi des nouveaux arrivants.

L'étape suivante a été d'effectuer une consultation systématique des milieux concernés. Des rencontres ont donné lieu à des discussions de fond avec les instances responsables, à divers titres, de l'intégration sociale des immigrants, soit :

- Le Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles (MICC) ;
- Le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre pour les personnes immigrantes (CAMO-PI) ;
- La Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI) ;

- Le Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ) ;
- L'Institut national de recherche scientifique (INRS-Urbanisation, Culture et Société) ;
- Le Centre Métropolis du Québec ;
- La Faculté d'Éducation permanente de l'Université de Montréal ;
- La Conférence des Élus (CRÉ) de Montréal ;
- La Commission scolaire de Montréal (CSDM) ;
- La Direction de la diversité sociale de la Ville de Montréal.

Il ressort de l'ensemble de ces consultations que la recherche appliquée aux pratiques sociales en matière d'intégration des personnes immigrantes au marché du travail est un créneau qui est peu couvert. Loin d'être redondant, la création d'une telle structure serait alors complémentaire aux ressources déjà engagées dans des missions similaires.

Ces consultations ont également permis de prendre conscience de certaines questions qui gagneraient à être davantage prises en compte dans les projets de recherche. L'une d'entre elles concerne les « valeurs » qui prévalent dans nos milieux de travail en regard de celles qui animent les personnes immigrantes. La compatibilité n'est peut-être pas toujours au rendez-vous... Peut-on envisager des formes d'adaptation des méthodes d'embauche et de gestion de personnel qui tiennent compte des valeurs de cette nouvelle cohorte d'employés et contribuent, de ce fait, à une meilleure intégration en emploi sans compromettre la productivité et la compétitivité des entreprises ?

Finalement, tous les organismes consultés ont fourni des lettres d'appui à la proposition que nous avons déposée. Plusieurs autres l'ont aussi appuyée, soit l'Ordre professionnel des chimistes et celui des

Hygiénistes dentaires, l'Institut du Nouveau Monde, la Commission des droits de la personne et de la jeunesse, Radio-Canada, la CSN, la direction du Cégep de Trois-Rivières et cinq entreprises, dont Fontaine santé et les produits chimiques Delmar.

UNE APPROCHE DYNAMIQUE

L'intuition de départ reposait sur l'expérience du collège et de ses étudiants dans la conduite de « stages en milieu de travail ». Plusieurs des étudiants engagés dans de tels stages étaient d'origine étrangère ou issus de familles immigrantes. Le concept même de stage étudiant pose, d'entrée de jeu, un défi d'intégration. En y rajoutant la diversité culturelle, le défi s'en trouve intensifié. Cet angle de prise devait permettre de mobiliser divers acteurs de la communauté collégiale, à commencer par les enseignants et les professionnels du collège qui devaient évaluer la conduite des stages et les résultats qui en découlaient. Le personnel des entreprises avait également à évaluer le comportement des stagiaires, tant sous l'angle de leur rendement au travail que de leur intégration dans le milieu. Enfin les stagiaires eux-mêmes allaient être appelés à exprimer leurs perceptions de l'expérience et les leçons qui s'en dégageraient.

Ce cadre théorique devait rendre possible la mise en relation des principaux facteurs contribuant... ou compromettant une saine intégration professionnelle : les codes ou les référents culturels des acteurs en présence, la rigidité ou la souplesse des règles s'appliquant dans l'environnement de travail et, plus globalement, la diversité des cultures organisationnelles observables au sein des entreprises québécoises.

Le succès de notre entreprise tenait à la méthodologie retenue. La recherche serait « partenariale », c'est-à-dire qu'elle reposerait sur la collaboration active des acteurs en présence, tant à l'étape de la définition des objectifs de recherche qu'à

celles de la méthodologie retenue ainsi que de la mesure et l'interprétation des résultats. Notre méthode s'apparenterait également à de la « recherche-action », c'est-à-dire que chacun des agents impliqués – employeurs, collègues de travail, stagiaires, équipe-collège – se conformerait à ses pratiques habituelles dans le cours de la recherche.

Notre vision de départ prévoyait des milieux de recherche diversifiés. Le milieu de l'éducation en était un important et nous avions spécifiquement souhaité la collaboration d'un Cégep en région. Le collège ayant développé une expertise particulière en pétrochimie, une entreprise de ce secteur allait certainement permettre la conduite d'un projet. Nous allions profiter du partenariat avec quelques ordres professionnels pour explorer de ce côté et enfin le milieu communautaire allait être réceptif à nos propositions de recherche.

Dans les faits, une fois obtenues les subventions qui allaient nous permettre d'opérer, les projets ont été menés en fonction des demandes qui nous sont venues de divers horizons, comme en témoignent les riches contenus de ce premier numéro des Cahiers de l'IRIPI.

DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES MAINTENUES

Les valeurs de base qui ont inspiré la mise sur pied de l'IRIPI demeurent cependant d'actualité et ses orientations stratégiques animent toujours ses projets. Voici comment nous formulons ces orientations dans la proposition d'origine :

- Soutenir le processus d'intégration des personnes immigrantes par la valorisation de la recherche appliquée en milieu scolaire, en milieu de stage et en milieu de travail.
- Répondre aux besoins exprimés par les milieux utilisateurs par la conduite de recherches

appliquées sur l'ensemble du territoire québécois.

- Développer et maintenir des liens étroits sur les pratiques avec les milieux utilisateurs et les collaborateurs.
- Susciter et promouvoir une approche holistique en matière d'intégration des personnes immigrantes au marché du travail.
- Susciter et promouvoir l'adoption de pratiques novatrices qui favorisent l'intégration au marché du travail.
- Travailler en réseau avec les ministères, les organismes publics et parapublics, les organismes communautaires, les communautés culturelles et institutions impliqués dans le processus de l'intégration des immigrants au marché du travail.

l'ampleur des travaux qui seraient un jour menés par l'IRIPI. Force est de reconnaître qu'il est désormais un acteur incontournable en matière d'intégration professionnelle des immigrants.

EN GUISE DE CONCLUSION

Il semble bien que l'idée de « stages » inscrite au cœur de la proposition présentée au MEQ a fait long feu en dépit de son caractère original. Les interventions de l'IRIPI ont davantage pris la forme de recherches-action d'abord menées au sein d'une entreprise du secteur pétrolier et, par la suite au cœur d'une OSBL travaillant avec des immigrants, puis avec un centre hospitalier.

Même si – et surtout parce que – l'idée de départ a pris des formes qu'on ne pouvait soupçonner à l'origine, il faut se réjouir de ce qu'est devenu l'IRIPI. La multiplication des partenaires, la diversité des approches, l'originalité des enjeux, le caractère novateur de bien des activités actuelles témoignent de la raison d'être de l'IRIPI. Ils sont la preuve que l'idée de départ de faire de la recherche appliquée dans le créneau de l'intégration professionnelle était une idée porteuse. En 2009, on ne pouvait imaginer

L'IRIPI ET LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ETHNOCULTURELLE : 10 ANS D'INNOVATION SOCIALE ET PERSPECTIVES D'AVENIR.

ÉQUIPE DE L'IRIPI

Institut de recherche pour l'intégration
professionnelle des immigrants (IRIPI)

LA RECHERCHE AU SERVICE D'UNE SOCIÉTÉ OUVERTE SUR LE MONDE

L'organisation de l'Immigration a toujours été reliée aux enjeux démographiques et économiques. Du point de vue démographique, bien qu'un débat existe sur la question, plusieurs chercheurs soutiennent que l'immigration peut contribuer à contrer le vieillissement de la population, mais de façon limitée. Ainsi l'admission des immigrants au Québec peut compenser en partie la faible natalité. Du point de vue économique, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre de plus en plus prononcée, l'immigration peut contribuer positivement au nombre de personnes en âge de travailler. En effet, les prévisions d'Emploi-Québec datant de 2016 sur l'évolution future du marché du travail font état d'un nombre d'emplois à pourvoir s'élevant, pour la période 2017-2026, à 1 428 200. Afin de combler ces besoins, le Québec pourra compter sur plusieurs sources de main-d'œuvre. Parmi ces dernières, Emploi-Québec estime que la population immigrante représentera 22 % de l'offre de main-d'œuvre au cours de la période 2017-2026. Ces personnes s'ajouteront aux immigrants déjà en emploi. À l'heure actuelle, les immigrants représentent environ 16,9 % des personnes en emploi. Ces données indiquent non seulement combien l'économie québécoise devra compter sur un apport important de travailleurs issus de l'immigration pour faire face à ses besoins de main-d'œuvre, mais aussi l'importance que devrait représenter dans le futur la

proportion d'emplois qui sera occupée par les personnes immigrantes.

Cependant, l'apport de l'immigration au dynamisme économique du Québec et à la société québécoise est conditionnel à une bonne intégration des immigrants au marché du travail et à la société. De ce point de vue, l'ensemble des données soulève plusieurs défis et interrogations.

SITUATION DES PERSONNES IMMIGRANTES SUR LE MARCHÉ DE TRAVAIL DU QUÉBEC : INÉGALITÉS ET OBSTACLES

Depuis 2014, l'économie québécoise présente des signes d'une reprise économique certaine. C'est ainsi qu'en 2017 le taux de chômage a atteint 6,1 % pour l'ensemble de la population, ce qui est décrit par le directeur de l'Institut de la Statistique du Québec comme un « plancher historique en 41 ans ». Bien que la situation générale en emploi des immigrants connaisse une certaine amélioration, avec un taux de chômage qui est passé de 10,6 % en 2007 à 8,7 % en 2017, l'écart entre les taux de chômage des immigrants et ceux de l'ensemble de la population québécoise n'a diminué que relativement, puisqu'il est passé de 3,3 points de pourcentage en 2007 à 10,6 en 2017 et à 4,9 % en juin 2019.

Toutefois, c'est au chapitre de la qualité de l'emploi que les différences se font davantage sentir. Ainsi, le taux de surqualification des personnes immigrantes était en 2014 supérieur de près de 15 % à celui de la population née au Québec (45 % contre 32 % pour

l'année 2014). Conséquemment, le taux de faible revenu chez les personnes immigrantes est supérieur à celui observé au sein de la population native (21% contre 14 % en 2006). Ceci a pour conséquence que les ménages dont le soutien principal est immigrant ont plus de risque que les ménages dont le soutien principal est natif de connaître des privations matérielles de divers ordres.

En outre, la population immigrante n'est pas une population homogène du point de vue des problématiques liées à l'intégration. En premier lieu, les difficultés sont concentrées au début de l'établissement. Ainsi, le taux de chômage diminue avec la durée de la période de résidence au Québec. En 2015, le taux de chômage des immigrants très récents (moins de 5 ans de résidence au Québec) s'élevait à 18,0 % alors qu'il était de 11,4 % pour les immigrants récents (entre 5 et 10 ans de résidence) et diminue à 8,2 % chez les immigrants de longue date (plus de 10 ans de résidence). Ces données montrent que si la situation globale des personnes immigrantes s'améliore avec le temps, il existe néanmoins un besoin important de réduire les nombreux obstacles qui se posent en début d'établissement afin de faciliter une intégration rapide.

En second lieu, certaines **catégories** d'immigrants connaissent des difficultés accrues. Ainsi, les personnes réfugiées sont un groupe particulièrement à risque qui connaît des problématiques d'accès au logement, au travail ainsi qu'une difficulté d'accès à un réseau social, notamment en raison d'une connaissance moindre du français ou de l'anglais.

En troisième lieu, les problématiques ne sont pas équivalentes suivant les sexes, les femmes connaissant plus de difficultés que les hommes. Si l'on considère les taux d'emploi de 2015, non seulement les femmes immigrantes occupent moins fréquemment un emploi que les hommes immigrants (54,1 % contre 65 %) , mais cet écart est nettement

supérieur à celui que l'on observe chez les non-immigrants (57 %) contre 63 %).

Enfin, comme l'ont démontré plusieurs recherches, **l'origine nationale** des immigrants est un facteur important qui joue sur l'accès à l'emploi.

Par ailleurs, l'intégration socioprofessionnelle est plus difficile pour les personnes des minorités visibles, y compris pour celles qui sont nées au Québec. Ainsi, en 2011, on observait que le taux de chômage des personnes appartenant à une minorité visible était systématiquement supérieur à celui des personnes n'ayant pas ce statut. Notons également que certains travaux montrent que l'appartenance à une minorité racisée est un facteur qui entrave l'intégration en emploi, notamment en raison de phénomènes de discrimination.

De nombreuses recherches font état des obstacles à l'intégration socioéconomique des immigrants. Il existe aujourd'hui un consensus sur ces derniers : difficultés de reconnaissance des diplômes, des qualifications et de l'expérience professionnelle acquise à l'étranger de la part des différents acteurs du marché du travail (employeurs, ordres professionnels, établissements d'enseignement), pratiques de gestion des ressources humaines dans les lieux de travail, racisme et discrimination, manque de réseaux sociaux et difficultés d'accès à l'information.

Ces données révèlent que l'intégration des immigrants au marché du travail demeure une problématique majeure et que les obstacles à une telle intégration nuisent à une contribution optimale et à la pleine participation des personnes immigrantes au marché du travail et à la société québécoise. Ce constat démontre la nécessité de construire en partenariat avec les acteurs pertinents des solutions novatrices permettant une meilleure intégration des personnes immigrantes en prenant en

compte les obstacles susmentionnés.

L'INTÉGRATION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE : DU POLITIQUE AU RELATIONNEL.

Plusieurs enjeux actuels peuvent jouer en faveur ou en défaveur à l'intégration des personnes immigrantes notons à titre d'exemple la sélection et l'adéquation aux besoins du marché du travail, la qualité de l'apprentissage de la langue française pour allophones (la francisation), la surqualification et le chômage. Cependant, ces enjeux sont d'abord ou principalement abordés dans leur dimension économique, sans qu'apparaissent toujours clairement leurs dimensions sociales et culturelles. On pourrait croire, qu'un appariement entre les compétences d'un candidat à un emploi avec les compétences requises pour un poste suffirait pour assurer l'intégration en emploi et en société.

Les recherches de l'IRIPI confirment que l'intégration en emploi des personnes immigrantes commence par une volonté et un leadership politiques. Cette volonté se traduit par une vision, un discours et une stratégie efficace invitant l'ensemble des acteurs de la société à contribuer à l'édification de différentes composantes nécessaires à l'élimination des barrières économiques, linguistiques ou sociales. L'intégration sociale et professionnelle est également constituée d'un processus relationnel social complexe, qui exige un accès efficace à l'information, dans lequel la reconnaissance et le transfert de compétences ne peuvent se faire que si les différents acteurs qui composent l'écosystème du marché du travail sont en mesure de partager des points de repère communs. Les enjeux de la surqualification et du chômage, ne peuvent se résumer à un arrimage économique. Il est nécessaire de prendre en compte les dimensions psychosociales et interculturelles. Les barrières à l'intégration découlent souvent de la méconnaissance ou des difficultés de lisibilité des

compétences par les différents acteurs du marché du travail. Dans ce sens, l'IRIPI a déjà souligné, à maintes reprises l'importance d'accompagner et de soutenir les employeurs dans leurs démarches d'appropriation sociale et interculturelle de l'immigration.

LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS IMMIGRANTS OBTENUES À L'ÉTRANGER

L'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes constitue un défi important pour le Québec, en particulier dans le contexte de « guerre de talents » lié à la mondialisation des marchés, au développement technologique, au vieillissement démographique et à la pénurie de main-d'œuvre. Il est ainsi exprimé dans des documents gouvernementaux la nécessité d'assurer un meilleur arrimage entre les compétences des nouveaux arrivants et les besoins des entreprises afin de « faciliter l'accès à des emplois à la hauteur des compétences des personnes accueillies au Québec » (p. 24). Or, l'accès aux bassins de recrutement, évoqué dans le document de consultation, ne garantit pas le succès de cet arrimage, car pour combler leurs besoins en matière de main-d'œuvre, les entreprises doivent être en mesure de reconnaître les différences entre les diplômes, les acquis et compétences des candidats, qui varient d'un pays à l'autre.

De nombreuses recherches, dont certaines menées par l'IRIPI, démontrent la complexité de ce processus de reconnaissance des compétences et les difficultés rencontrées par les employeurs, en particulier les PME, car l'adéquation entre un individu et son emploi s'opère selon une double équation : une adéquation entre personne et poste de travail et aussi une adéquation entre personne et organisation. C'est autour de ces deux registres que les employeurs éprouvent le plus de difficulté lors du recrutement et de l'intégration en emploi des travailleurs immigrants. Dans cette perspective, différents outils et méthodes

de reconnaissance de compétences sont actuellement développées et mis en œuvre par divers acteurs du marché du travail au Québec et ailleurs au Canada (RAC, RC, outils de reconnaissance et transfert des compétences par les conseillers en emploi et les immigrants eux-mêmes) peuvent s'avérer bénéfiques.

INNOVATION PÉDAGOGIQUE, APPRENTISSAGE DU FRANÇAIS ET NOUVELLES MESURES EN GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES ENTREPRISES

À l'image de la société québécoise, la diversité ethnoculturelle est présente dans les entreprises. Si cette diversité est une source potentielle de richesse, elle ne va pas sans un certain nombre de défis qui doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part des gestionnaires. Pour les personnes immigrantes intégrées en entreprise et visant des postes de responsabilité et/ou exigeant des compétences rédactionnelles, la maîtrise de la langue française constitue souvent une barrière menant à un effet de plafond de verre. Une étude récente de l'IRIPI a souligné l'importance de la mise en œuvre, notamment en entreprise, d'une offre de francisation compatible avec les exigences linguistiques des postes occupés par les personnes immigrantes et aussi des postes que ces personnes envisagent dans leur plan de carrière. Dans une visée plus macro, il est suggéré dans cette étude de créer un guichet unique dans la région métropolitaine de Montréal afin d'améliorer l'accès à l'information en matière de francisation et une meilleure concertation dans l'offre de ces services.

Au plan de la gestion de la diversité ethnoculturelle, l'incertitude associée à l'évaluation des savoir-être en contexte de diversité est généralement associée, par les employeurs, à un « risque de recrutement » supplémentaire. Les coûts associés à la mise en place d'un nouveau processus de dotation peuvent

dissuader les employeurs d'engager des candidats immigrants. Cette préférence peut avoir des effets négatifs sur l'image de l'entreprise et entraîner pour elle la perte d'avantages concurrentiels. À l'opposé, les entreprises ayant opté pour développer les compétences interculturelles des équipes améliorent l'efficacité et la performance de l'entreprise en favorisant la collaboration dans les équipes multiethniques. Il est question ici de la volonté managériale des décideurs en entreprise. Enfin, les travaux de recherche de l'IRIPI en gestion de la diversité ethnoculturelle montrent que la mise en œuvre d'une société inclusive n'est pas un processus unidirectionnel, mais implique toute la société. Plus précisément, plus les entreprises investissent dans l'adaptation des pratiques en vue d'assurer une intégration des immigrants à leur nouvelle réalité, plus la performance et la productivité au travail tendent à s'améliorer et à avoir des impacts à plusieurs niveaux de la macro au micro. L'intégration des personnes immigrantes n'est pas seulement un processus économique, mais aussi un processus social qui dépasse les besoins du marché de travail. Dans la mise en place de ces mesures d'accueil, d'intégration et de rétention, le MIFI, les municipalités, les organismes communautaires, les cégeps et les centres de recherche peuvent jouer un rôle significatif en préparant et en outillant les entreprises à mieux intégrer les travailleurs immigrants.

RÉFUGIÉS ET RÉGIONALISATION

En 2018, 27 970 demandes d'asile ont été présentées au Québec, dont 66% ont été déposées par des personnes qui sont arrivées de façon irrégulière (18 518 interceptions). Pour la même période, en 2017, 27 890 demandes avaient été reçues (MIFI, 2019). Il s'agit d'une population ayant souvent vécu des problèmes sociaux et économiques pouvant les fragiliser psychologiquement, ce qui explique le besoin de services adaptés à leur vécu migratoire. Dans le cas des demandeurs du statut de réfugié, leur

statut incertain peut rendre leur intégration socioprofessionnelle plus longue et imprévisible. Les données provenant de nos enquêtes de terrain portant sur la régionalisation des personnes immigrantes démontrent que nombre d'entreprises et d'autres acteurs (montréalais et régionaux) ne sont pas bien outillés pour répondre aux besoins des demandeurs d'asile et personnes réfugiées qui sont plus enclins à s'établir en région d'une manière durable que les autres catégories d'immigrants. Investir dans l'encadrement auprès des personnes en attente de la reconnaissance du statut de réfugié constitue un enjeu important dans leur intégration sociale et professionnelle. Le manque d'accès aux services comme la francisation, les services d'aide à la recherche d'emploi ou d'autres types d'intervention les rend extrêmement vulnérables au contact avec la réalité du quotidien.

l'édification de cette société afin que les différents acteurs : décideurs, intervenants et citoyens aient accès à la connaissance de pointe, à l'information et aux outils mis à leur disposition afin de contribuer à faire du Québec un État moderne et ouvert sur le monde.

CONCLUSION

L'immigration a toujours été et restera pour plusieurs décennies encore un enjeu majeur au carrefour de plus-sieurs réalités : démographique, économique, linguistique et sociale.

Les efforts doivent se multiplier afin d'outiller les décideurs, les accompagnateurs et les plus concernés les personnes nouvellement arrivées au Québec à atteindre des objectifs d'installation, d'intégration et de rétention. Pour y arriver, des efforts particuliers et constants doivent viser les décideurs afin qu'ils aient toutes les possibilités d'aide à l'intégration. De la même volonté, des efforts doivent cibler les nouveaux arrivants à bien connaître la société d'accueil avec tous les potentiels et toute la complexité de l'intégration, et ce, afin de susciter leur intérêt à s'impliquer et à s'engager sur les plans: social, économique, culturel et politique. Pour cela, la recherche était et demeurera plus que jamais un vecteur et un choix par excellence qui contribuera à

BIBLIOGRAPHIE

Béji, Kamel et Anaïs Pellerin, (2010). Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux », *Relation industrielle / Industrial Relation*, vol 65 (4), Automne 2010, pp. 562-583.; <http://ccpi-quebec.ca/wp-content/uploads/2019/01/rapport-ccpi-version-imprimerie.pdf>

Bourdabat, Brahim et Gilles Grenier, (2014) L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec. Rapport remis au ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion

Chicha, Marie-Thérèse, & Charest, Éric A. (2008). L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal: politiques et enjeux : *Choix*, 14(2), 1-91.

Eid, Paul, (2012). Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un testing mené dans le grand Montréal, Rapport pour la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Montréal.

Québec, Emploi-Québec, État d'équilibre du marché du travail diagnostics pour 500 professions, 2018, p.4.
http://www.emploi-quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_etat_equilibre.pdf
<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/etat-marche-travail-2018.pdf> p.26.

IRIPI (2019), Analyse des services de soutien à l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes dans la région métropolitaine de recensement de Montréal. Propositions d'innovations dans une perspective comparative avec d'autres provinces canadiennes. Rapport de recherche. IRIPI en partenariat avec CEM.

IRIPI (2019) « Développement d'un outil novateur d'évaluation des savoir être en contexte de diversité », projet subventionné par CRSNG et en partenariat avec ComparJobs.

IRIPI, (2019), « Analyse des pratiques d'accompagnement des organismes montréalais en régionalisation. Propositions d'innovation »

IRIPI, (2017), « Vers des pratiques novatrices de régionalisation de l'immigration ». Rapport de recherche.

IRIPI (2017), Relations interculturelles et gestion de la diversité. Guide pour outiller les PME, IRIPI & CEM.

IRIPI (2015). Approche interculturelle pour les entreprises participant à Interconnexion. Programme d'aide à la recherche et au transfert – volet innovation sociale (PART-IS), Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science du Québec (MERS).

IRIPI (2013). Transfert des compétences pré-migratoires par l'approche interculturelle : une nouvelle expertise pour les conseillers en employabilité. PART-IS

Kristof-Brown, A. L. (1996). Person-organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

Kristof-Brown, A. L. et Jansen, K. J. (2007). Issues of person-organization fit. *Perspectives on organizational fit*, 123-153.

Michaud, R. (2014). La validité prédictive et incrémentielle de l'appariement personne-organisation pour les activités de sélection. Thèse doctorat, Université Laval

BIBLIOGRAPHIE SUITE

Québec, Institut de la statistique du Québec.(2018) État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2017, <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/resultats-epa-201906.pdf>

Québec, Institut de la statistique du Québec. (2017) État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2016, p. 24.

Québec, Institut de la statistique du Québec(2016). État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2015,

Québec, ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. (2016). Ensemble nous sommes le Québec. Politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion. Recueil de statistiques

Québec, Institut de la statistique du Québec.(2015) « La privation matérielle des ménages » in Données sociodémographiques en bref, vol19(3), juin 2015, pp. 10-18.

Québec, ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion.(2014) Vers une nouvelle politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion. Cahier de consultation.

Voir à ce sujet le document de consultation du MIFI (2019) portant sur la planification de l'Immigration pour la période 2020-2022 http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/BRO_Consultation_PlanificationImmigration.pdf

Renaud, Jean, Victor Piché et Jean-François Godin, (2003). « L'origine nationale et l'insertion économique des immigrants au cours de leur dix premières années d'établissement au Québec », Sociologie et sociétés, 35(1), 359-391).

St-Laurent, N. et El-Geledi, S. (2013). L'intégration linguistique et professionnelle des immigrants non francophones à Montréal. Conseil supérieur de la langue française. Renaud, J. (2005). Limites de l'accès à l'emploi et intégration des immigrants au Québec: quelques exemples à partir d'enquêtes. Santé, société et solidarité, 4(1), 109-117

Touré, Marème. (2012). Immersion professionnelle et intégration en emploi des immigrants: l'exemple du PRIIME (Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi).

Vultur, M. (2009). Les difficultés de recrutement: quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec. Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy, (40).

LA DÉMARCHE DE RECONNAISSANCE DES ACQUIS ET DES COMPÉTENCES AU COLLÉGIAL POUR APLANIR CERTAINS OBSTACLES RENCONTRÉS LORS DU PROCESSUS MIGRATOIRE

ANDRÉE LANGEVIN

Centre d'expertise en reconnaissance des
acquis et des compétences du Cégep Marie-
Victorin.

INTRODUCTION

La reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) n'est certes pas nouvelle au Québec. Elle fait référence à une démarche d'évaluation des acquis expérientiels au regard d'un programme d'études, attestant le cas échéant, la maîtrise des compétences de ce programme et, s'il y a lieu, des éléments de compétences à acquérir par le biais de la formation dite manquante. À terme, elle qualifie par l'octroi d'un diplôme reconnu (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2005).

La RAC prend racine à la fin des années 70. Portée par des prises de position claires du Conseil supérieur de l'Éducation (2000, 2004) et une politique gouvernementale sur l'éducation des adultes (Ministère de l'Éducation, 2002), elle prend graduellement et principalement place dans l'offre de service de la formation continue, tant aux niveaux de la formation professionnelle que technique. Le réseau universitaire n'est pas en reste, au début du présent millénaire, une grande réflexion augure la mise en place de politiques et de services dédiés à la reconnaissance d'acquis expérientiels.

Ces dernières années, mu par une volonté politique certaine, ce dossier progresse rapidement. Les parcours cahotants des personnes issues de l'immigration, au regard de leur processus d'insertion professionnelle, ne sont pas étrangers à cette volon-

té. Le gouvernement du Québec et son ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, a ainsi produit en 2015 une stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion : Ensemble, nous sommes le Québec. Ce document situe clairement la reconnaissance des compétences comme mesure visant à miser sur l'apport stratégique de l'immigration. Il reconnaît à la RAC et aux dispositifs connexes son apport essentiel à l'intégration des personnes immigrantes.

Sur la place publique, le « médecin chauffeur de taxi » fait image. L'iniquité réelle que cette image projette, éveille à une certaine conscience sociale quant à la pertinence de reconnaître des acquis expérientiels et de formation aux personnes immigrantes (PI). Cette pertinence n'occulte cependant en rien les contours d'une réalité plus complexe qu'elle n'y paraît.

Dans cet article, nous nous référons à une longue expérience sur le terrain auprès des candidats à la RAC issus de l'immigration, de même qu'à une étude soutenue par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et menée par le Centre d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences (CERAC) du Cégep Marie-Victorin, Reconnaissance des parcours scolaires et expérientiels des personnes immigrantes, Pertinence de la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) au collégial pour un parcours d'intégration réussie (2016). Cette enquête, réalisée auprès d'employeurs, d'organismes communautaires, de candidats à la RAC et de collèges publics a conforté certaines intuitions et a mené à des recommandations visant à rendre la démarche de

RAC au collégial encore plus pertinente pour ces candidats. À partir des résultats de cette étude, nous cherchons ici à exposer en quoi la démarche de RAC au collégial est appropriée pour une personne en processus migratoire et quelles sont les pistes les plus prometteuses pour mieux mettre la démarche à profit.

Il sera ainsi question de l'offre de service de RAC au collégial en tant que processus menant à la diplomation et incluant les étapes de l'analyse des acquis scolaires, de l'évaluation des acquis expérimentiels et de la formation manquante, le cas échéant. De plus, nous abordons la question du continuum de service, de la démarche en employabilité jusqu'à la sanction des études, un enjeu significatif.

Dans les pages qui suivent, nous exposerons les principaux éléments de notre étude en centrant notre réflexion sur ce qui, dans la démarche de RAC, favorise l'intégration socioprofessionnelle de la personne immigrante.

CADRE CONCEPTUEL

L'intégration des immigrants réfère au processus mis en place « *afin qu'ils [les immigrants] puissent participer pleinement à la vie sociale, économique, politique et culturelle du Québec, et en profiter...S'il est évident que les nouveaux arrivants doivent faire des efforts pour s'intégrer, la société d'accueil doit faciliter cette intégration* » (Rouzier, 2007, p.107).

L'intégration sous-entend, entre autres, une reconnaissance des qualifications professionnelles de la personne et son insertion en emploi, à la hauteur de ses compétences.

L'étude à laquelle nous faisons référence dans cet article propose justement d'envisager la démarche de RAC en tant que processus visant à faciliter, voire

enrichir, cette intégration professionnelle, l'une des plus importants défis de la réalité immigrante.

Or, les liens entre la démarche de RAC et l'insertion en emploi ne sont pas manifestes, Afin de les établir plus concrètement, les personnes immigrantes, les employeurs, les organismes en employabilité ont besoin de la connaître. Le tout premier jalon de tout projet de reconnaissance pour un futur candidat consiste ainsi à être avisé adéquatement et le plus rapidement possible des opportunités qui s'offrent à lui en matière de reconnaissance. Cette information, lorsqu'elle est donnée dans le contexte d'un accompagnement personnalisé, favorise un parcours plus rectiligne vers le meilleur dispositif de reconnaissance possible (Langevin, 2016).

Aiguillage avant la démarche de RAC

Il arrive que les personnes immigrantes aient des objectifs professionnels clairs, connaissent précisément les moyens pour les atteindre. Ces cas de figure sont malheureusement l'exception, surtout lors des premières années de la migration.

Lors de groupes de discussion dans le cadre des travaux ayant mené au guide pratique *Accompagner les personnes immigrantes en reconnaissance des acquis et des compétences* (2015), nombre de ces personnes, la plupart immigrées depuis au moins cinq ans, ont témoigné leur frustration de ne pas avoir été mises au fait des différents dispositifs de reconnaissance dès leur arrivée au Québec. C'est pourquoi en faisant notre étude sur la pertinence de la RAC au collégial pour les PI, nous nous sommes d'abord intéressés à ce qui se passe en amont de la démarche de RAC.

Ainsi, dans leurs démarches en employabilité, comment les personnes immigrantes arrivent-elles à faire valoir leur parcours antérieur de formation et d'expérience, et par quels moyens, le cas échéant, peuvent-elles repérer la démarche de reconnaissance

qui leur donnera accès à un emploi à la hauteur de leurs compétences et de leurs aspirations ? « Le concept d'aiguillage prend son sens dans ce besoin d'un lieu, réel ou virtuel, où la personne peut véritablement déterminer son projet professionnel et les moyens d'y arriver. Il est à distinguer des notions d'orientation ou même de référencement » (Langevin, 2016, page 11).

Lors de l'aiguillage, il est en fait question de « déterminer si la démarche de RAC semble le parcours le plus approprié pour la personne, ici et maintenant » (Langevin, 2015, p.12), et ce, sans y rattacher une démarche réflexive d'introspection, celle-là propre au processus d'orientation.

4

L'aiguillage vers le meilleur dispositif de reconnaissance est complexe, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte pour un choix éclairé. Sans être guidée par des gens bien au fait, toute personne candidate, d'autant plus si elle est étrangère aux systèmes d'éducation ou de réglementation, a de fortes chances d'y errer longuement. C'est pourquoi l'accompagnement est primordial en amont de la démarche. Il devra de plus se poursuivre tout au long du processus de reconnaissance des acquis et des compétences.

Accompagnement durant la démarche de RAC

Les années deux mille ont vu le portfolio perdre du terrain comme preuve d'acquis expérientiels. Au collégial, les établissements constataient qu'avec cette approche, les candidats étaient peu nombreux, alléguant un processus trop fastidieux, dans un environnement esseulé.

Le portfolio a alors été remplacé par des « conditions de reconnaissance », un peu plus prescriptives. Ce virage est survenu à la suite d'une expérimentation de deux années à laquelle ont participé les réseaux de la formation professionnelle de niveau secondaire, et de la formation technique collégiale (Tremblay, 2004).

Des choix ont alors été fait tant du point de vue méthodologique que réglementaire. Au collégial, l'évaluation par objectifs de cours a ainsi fait place à l'évaluation des compétences du programme d'études. Les outils d'évaluation ont de plus été repensés afin de mieux cibler d'éventuelles lacunes et d'intégrer à la démarche, au fur et à mesure, des moyens diversifiés de les combler, donnant naissance au concept de « formation manquante » déjà évoqué.

Tous ces choix ont particularisé la mise en œuvre des principes de la RAC tels que définis par le Conseil supérieur de l'Éducation (CSE, 2000) et ont favorisé une certaine démocratisation des processus, rendus plus accessibles, car mieux encadrés. Ils n'ont cependant pas occulté la nécessité d'un accompagnement en soutien au candidat, celui-ci contraint en quelque sorte à établir des passerelles cognitives entre ses acquis expérientiels et les compétences plus scolaires du diplôme, bref à mobiliser et à actualiser ses compétences pour en faire la démonstration. Ce chemin est en soi exigeant. Il l'est d'autant plus pour les candidats immigrants en processus d'acculturation. « Au-delà des parcours scolaires et expérientiels, des capacités langagières et cognitives, en RAC, nous devons ainsi nous intéresser chez tout candidat (qui plus est, chez celui issu de l'immigration), à son niveau de stress et à sa motivation à évoluer en terrain méconnu » (Langevin, 2016, p. 15). Accompagnées, les personnes immigrantes, dont le parcours migratoire a souvent renforcé la détermination, iront généralement au bout de leur processus de reconnaissance.

Identité professionnelle québécoise et RAC

Les personnes immigrantes font face à plusieurs défis et obstacles lorsqu'arrive le temps pour elles de s'intégrer au marché du travail. Elles se heurtent aux difficultés relatives à la reconnaissance de leurs diplômes et de leurs expériences de travail. Elles doivent également s'adapter aux différences culturelles, s'approprier la langue ou en comprendre

les particularités québécoises, quand le français est leur langue maternelle. Leur connaissance du marché du travail québécois, de ses exigences, parfois même distinctes selon les régions, toute cette compréhension des systèmes est aussi à développer.

Quand elles prennent véritablement connaissance de la démarche de RAC, des principes qui y sont sous-jacents et de leur opérationnalisation, les PI sont reconnaissantes et puissamment motivées à s'y engager. Cette motivation influence positivement le transfert d'apprentissage qu'induit la démarche de RAC (Roussel, 2011), et qui est au cœur de l'intégration de repères valides sur le marché du travail. Des liens s'établissent, donnant un sens nouveau au bagage acquis avant leur arrivée au Québec.

Un rapport de recherche réalisé en 2016, La reconnaissance des acquis et des compétences au collégial : un processus qualifiant pour les adultes (Robitaille, 2016), fait état des effets positifs de la démarche de RAC sur la perception du « soi professionnel » des adultes. Il a notamment permis de documenter le transfert des savoirs dans le cadre d'une démarche de RAC en Techniques d'Éducation à l'Enfance (TEE). Cette étude concluait : « [...] *les candidates ont témoigné dans une large proportion d'une meilleure confiance en soi comme effet important aux efforts qu'elles ont dû déployer tout au long de leur démarche de RAC.* » (Robitaille, 2016 p. 27)

Le processus, individualisé, concourt à faire de la démarche un moyen d'adapter son expérience aux exigences du marché du travail québécois et de potentiellement mieux performer en processus d'embauche. « La démarche de RAC pourrait devenir, si elle était mieux connue, un moyen très efficace de permettre à des personnes immigrantes déqualifiées au départ de progresser au sein d'une entreprise » (Gravel, 2016). Elle serait un moyen d'intégration au

processus de « gestion de carrière », une façon pour l'employeur de soutenir le cheminement professionnel d'un employé engagé. La démarche de reconnaissance officielle viendrait « normaliser » en quelque sorte les compétences de la personne. En contexte syndiqué, cette mise à jour, et le diplôme qui en résulte, deviendraient encore plus cruciaux.

Problématique

Les actions réalisées au cours des dernières années pour accroître l'accessibilité de la démarche de RAC, notamment en formation technique, sont notables. Cependant, malgré de réelles avancées, les dernières statistiques font ainsi état d'une augmentation autour de 63 % ces dernières années (MEES, 2018), cette démarche semble encore largement méconnue et l'offre générale de service au niveau collégial, plafonne. De plus, son déploiement donne l'impression de se faire le plus souvent selon des enjeux plus locaux que nationaux, sans réel arrimage aux projets de reconnaissance des personnes immigrantes. Les collèges n'ont pas encore le réflexe de s'interroger systématiquement sur les profils professionnels des candidats à l'immigration quand vient le temps de développer une instrumentation locale d'évaluation en RAC. C'est ainsi que l'on observe une certaine inadéquation entre l'offre de service et les besoins de reconnaissance des personnes immigrantes. Le phénomène des profils en perpétuelle mutation des immigrants arrivant au pays accentue le décalage entre l'offre et la demande.

Dans ce contexte, quelles seraient les conditions optimales faisant en sorte que la RAC offerte au niveau de la formation technique devienne pour la personne immigrante un tremplin efficace pour une insertion professionnelle réussie ?

Méthodologie

L'étude à laquelle nous nous référons dans cet article explore des avenues inédites de réflexion, principalement à propos de l'adéquation entre l'offre de reconnaissance des acquis et des compétences

en formation technique et les projets de reconnaissance des personnes immigrées depuis moins de 15 ans. En raison d'un échantillonnage relativement petit, les données recueillies, qualitatives, ont surtout servi à faire le point à propos de la pratique de la RAC, des besoins des personnes immigrantes et du travail

de concertation à faire entre les instances travaillant en amont de la démarche et les établissements qui la prennent en charge.

Choix des sujets

Nous avons ciblé quatre groupes à sonder, issues tout autant des régions que des milieux urbains :

- Les personnes immigrantes
- Les employeurs
- Les organismes communautaires (majoritairement en employabilité)
- Les cégeps (majoritairement des professionnels de la RAC et quelques spécialistes de contenu)

Ces populations ont été choisies pour aider notre compréhension de la place de la RAC au Québec en élargissant les points de vue, c'est-à-dire en rapportant non seulement celui des établissements d'enseignement à propos de leurs pratiques, mais aussi en faisant état du regard d'autres acteurs clés, les employeurs, les candidats eux-mêmes et les organismes en employabilité. Le choix des répondants s'est fait selon une liste de critères pour chacune des populations visées comme en fait foi le tableau à la page suivante (Langevin, 2016, p.26).

Collecte de données

Quatre-vingt-six personnes provenant des quatre groupes évoqués plus haut ont été rencontrées en entrevues semi-dirigées d'une durée de 60 à 90 minutes, menées par trois chercheuses auxquelles deux autres personnes de l'équipe se sont ponctuellement ajoutées.

Cinq questionnaires ont été élaborés : un pour chacun des groupes cibles et un autre pour les six spécialistes de contenu spécifiquement rencontrés dans le cadre de l'étude. Les entretiens se sont la plupart du temps faits par téléphone. La confidentialité des données sur une base nominative a été garantie à tous les répondants.

Outre les contenus des entrevues semidirigées, l'étude prenait aussi appui sur des données indirectes issues des résultats d'investigations antérieures récentes menées avec divers groupes de discussion principalement constitués de spécialistes de contenu et de personnes immigrantes ayant terminé leur démarche de RAC. Ces groupes de discussion avaient été animés dans le cadre d'autres travaux auxquels le Bureau de la RAC et le CERAC Marie-Victorin ont participé (projet Epasseport, 2013 ; projet Adéquation formation-emploi, 2012; projet RAC en mode intensif, 2014-2017), afin d'expérimenter divers moyens de mise en œuvre de la démarche quand il s'agit de personnes immigrantes en processus migratoire.

RÉSULTATS

Processus d'embauche

Toute proportion gardée, les personnes immigrantes sont généralement sous-représentées dans les entreprises sondées, pour toutes les catégories d'emploi. Les employeurs ayant un haut ratio de ces personnes dans leur organisation (et se démarquant en ce sens), recrutent souvent en postes d'entrée plus précaires (emplois atypiques, temps partiel, engagement salarial moindre, etc.), sous le niveau de compétence des personnes. En cela notre étude rejoint les conclusions de plusieurs autres recherches (Boudarbat, B. et Grenier, G., 2014; Boudarbat, B. et Connolly, M. 2013; Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Direction de la recherche et de l'analyse prospective, 2013)

Tableau 1 : thématiques des contenus par population cible

POPULATION	CRITÈRES DE L'ÉCHANTILLONNAGE
PERSONNES IMMI-GRANTES (PI)	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir immigré au Québec depuis 2002 et y habiter; • Avoir eu l'information sur la RAC et possiblement s'être prévalu de la démarche; • 100 % des personnes de l'échantillon possèdent de l'expérience de travail dans un domaine d'expertise hors du Québec, transférable au Québec et offert en RAC.
COLLÈGES	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir les services de RAC dans leur établissement; • Avoir accompagné des PI en démarche.
ENTREPRISES	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir embauché des PI; • Être en mesure de parler des défis d'embauche des PI; • S'assurer d'une représentativité de secteurs; • S'assurer d'une représentativité de taille d'entreprise; • S'assurer d'une représentativité des milieux syndiqués et non syndiqués; • Avoir des organisations ciblées qui ont embauché des PI ayant fait une démarche de RAC (embauche, promotion); • Avoir des exigences de diplomation ou d'expérience québécoise.
ORGANISMES	<ul style="list-style-type: none"> • Œuvrer dans le domaine de l'employabilité et de l'accueil des PI; • Avoir des PI qui bénéficient de leurs services.

Les défis récurrents observés dans ces études sont le manque de réseaux de relations, une maîtrise insuffisante du français, des techniques de recherche d'emploi mal adaptées, des besoins de mise à niveau au regard de certaines compétences requises (ex. : lois du Québec), la méconnaissance des systèmes scolaires ou de réglementation québécoise, le manque d'expérience au Québec, la difficulté des employeurs à jauger la valeur des diplômes et des expériences à l'étranger.

Les entretiens que nous avons menés, tout en faisant écho à ces problèmes, ont fait de plus ressortir d'autres problématiques spécifiques dont la plus importante semble la méconnaissance, assez géné-

ralisée chez les employeurs, de la démarche de RAC. La formation complète à l'un ou l'autre des niveaux scolaires du Québec est encore la voie privilégiée, même quand la personne a plusieurs diplômes à son curriculum.

Au regard des processus d'embauche, employeurs et candidats imputent par ailleurs au diplôme québécois une grande valeur, pour les uns un repère sûr, pour les autres, une sorte de passeport obligé vers l'emploi. Cela étant, la valeur du diplôme à la suite d'une démarche de RAC est parfois mise en doute, la plupart du temps par d'éventuels candidats, comme si le processus ne pouvait pas être qualifiant jusqu'à ce point.

Aiguillage en matière de reconnaissance

Les intervenants des milieux communautaires nomment tous l'importance d'un système d'accueil et d'accompagnement performant pour une insertion réussie en emploi. Ces intervenants de première ligne notent l'importance de défaire chez la personne immigrante l'idée d'une inadéquation a priori de son parcours scolaire et expérientiel fait à l'étranger (ex. : « Mes diplômes et mon expérience ne valent rien ; je dois tout recommencer »), pour l'amener à se responsabiliser quant à son intégration professionnelle. Ces mêmes intervenants déplorent les lacunes dans l'offre des établissements scolaires, notamment en formation technique. Ainsi bon nombre de projets n'ont pas de réponse (ex. : santé, ingénierie, production pharmaceutique). Pour pallier ces manques, des candidats sont référés à des programmes complets ou à des démarches de RAC qui ne correspondent pas à leur niveau de compétences.

Le véritable aiguillage, prenant en compte le niveau de compétences de la personne, son contexte de vie, ses aspirations professionnelles et les exigences du marché de travail, semble actuellement le fait de rares organismes. Les intervenants n'y sont pas formés la plupart du temps, même si l'expertise requise est de haut niveau.

Pertinence de la démarche de RAC

Une majorité d'employeurs ne connaissent pas du tout la démarche, on l'a évoqué. Quand ils la connaissent, elle est davantage associée à sa finalité (le diplôme) qu'à son concept (évaluation des compétences issues de l'expérience de travail et de vie). Chez plusieurs, c'est la reconnaissance officielle (le diplôme) qui confère à la démarche son sceau de qualité. L'accompagnement qui y est généralement associé est aussi perçu comme une valeur ajoutée. La formation manquante est par ailleurs jugée des plus pertinente en particulier si elle est associée à un stage en entreprise.

Lorsqu'elle est connue, la démarche de RAC au collégial est par ailleurs perçue comme la meilleure option à court et à moyen terme en réponse aux aspirations de la personne. Le processus est peu dispendieux, et sa finalité, le diplôme technique, est reconnue sur le marché du travail. De plus, la RAC au collégial semble plus accessible que la démarche offerte en milieu universitaire, lui conférant un atout comme porte d'entrée en enseignement supérieur. Incidemment, l'accessibilité des démarches de RAC au collégial tient au fait que les gens n'ont pas à s'engager d'abord à titre d'étudiants de l'établissement pour se faire reconnaître des acquis. Ils peuvent ainsi être admis sur la foi de leur expérience jugée suffisante et progresser dans leur démarche jusqu'à la reconnaissance complète de toutes les compétences du programme d'études, sans qu'il y ait nécessité de suivre des cours s'ils n'en ont pas besoin.

Les candidats en fin de démarche s'entendent pour dire que la RAC les a aidés dans leur processus d'intégration au marché du travail (ex. : mise à jour, confiance en soi, transfert de compétences, savoir-être). Plusieurs ont par ailleurs mentionné qu'ils auraient aimé faire cette démarche au tout début de leur parcours migratoire, mais n'en ont jamais été informés par les instances de première ligne que sont les organismes en employabilité.

Une fois en démarche d'évaluation, les personnes immigrantes associent leur persévérance à la mener à terme, aux horaires flexibles, à l'accompagnement offert, à la démarche individualisée, à la disponibilité des spécialistes et des professionnels de la RAC et à leurs motivations personnelles.

Compétences linguistiques

L'atteinte d'un niveau de compétences linguistiques adéquat semble un enjeu que plusieurs nomment, d'abord pour le français, et secondairement, pour l'anglais. La plupart des PI interrogées évaluent leur

niveau de français comme étant suffisant pour accéder au marché du travail, alors que le son de cloche des employeurs et des organismes est différent. Ces derniers déplorent d'importantes lacunes autant à l'oral qu'à l'écrit. Le manque de compétences en français est de même un obstacle important à une démarche de RAC réussie en enseignement supérieur, selon les conseillers en RAC rencontrés. Il y a là un cercle vicieux inquiétant qui [questionne l'offre de francisation](#).

Discussion

Jusqu'à aujourd'hui, les différents réseaux s'intéressant aux dispositifs de reconnaissance des acquis ou des compétences ont peu réfléchi ensemble à propos de trois sujets essentiels : qui sont au juste les « bons candidats » c'est-à-dire, qui sont les personnes ayant pu intégrer des compétences d'un programme d'études par leurs expériences de travail et de vie et pour lesquels le diplôme québécois est utile ? Comment joindre et informer ces personnes et quelles sont les actions à privilégier pour que les réseaux communautaires, ceux du marché du travail et ceux de l'enseignement collaborent à ce dessein ?

Pour devenir un levier favorisant l'embauche ou la progression en emploi des personnes immigrantes, tous les intervenants du continuum de services doivent être mieux formés à la RAC et à ses attributs spécifiques. Il est impératif que ces intervenants en amont, agents multiplicateurs, puissent mieux informer et orienter leur clientèle vers les services de RAC les plus appropriés, au cas par cas. Ordres professionnels, organismes communautaires et établissements scolaires des niveaux

LA RAC, UN LEVIER FAVORISANT L'EMBAUCHE

.Pour devenir un levier favorisant l'embauche ou la progression en emploi des personnes immigrantes,

tous les intervenants du continuum de services doivent être mieux formés à la RAC et à ses attributs spécifiques. Il est impératif que ces intervenants en amont, agents multiplicateurs, puissent mieux informer et orienter leur clientèle vers les services de RAC les plus appropriés, au cas par cas. Ordres professionnels, organismes communautaires et établissements scolaires des niveaux professionnel, technique, et universitaire, auraient chacun avantage à éclairer l'autre sur ses réalités, non pour les opposer, mais pour s'en inspirer et partager un langage et un vocabulaire communs.

Certains intervenants communautaires font à cet égard figure de pionniers. Ces intervenants semblent mieux situer leur rôle de « relayeurs » vers la RAC. Ils y ont recours avec justesse, situant bien l'importance (ou non) du diplôme selon le domaine. Ces intervenants nous ont d'ailleurs étonnés par leur connaissance (et leur reconnaissance) des « avantages collatéraux à la RAC », par exemple, l'évaluation sérieuse des compétences, les mises à niveau, la formation manquante, etc. Chez eux, le regard sur la démarche s'insère dans une vision large d'accueil et d'employabilité de la personne immigrante. La RAC est proposée plus rapidement, s'il y a lieu, et elle est perçue comme une avenue valable vers un emploi de qualité.

Les candidats de notre étude étaient presque tous des personnes immigrées arrivées au pays depuis plus de cinq ans. Il a fallu beaucoup d'effort pour recruter quelques personnes issues d'une immigration plus récente. Ce fait est en soi révélateur. Plusieurs des candidats immigrants en démarche de RAC ont derrière eux un nombre incalculable de tentatives infructueuses pour trouver une niche d'emploi à la hauteur de leurs compétences, parcours sinueux qui a grugé des mois, voire des années de leur intégration en démarches de toutes sortes. Arrivés en RAC, certains témoignent : « Ah, si j'avais su avant; 'ai perdu du temps ». Ces

personnes candidates rapportent avoir tourné en rond entre des emplois de moindre qualité (mais il faut bien nourrir sa famille), des envois de curriculum vitae inadaptés et, avec de la chance, quelques entrevues peu concluantes parce que culturellement « déconnectées » des attentes des employeurs d'ici, etc. » (Langevin, 2016, p.34). La pertinence de la RAC est à jauger pour chaque dossier selon plusieurs paramètres qui relèvent autant du projet de la personne, de son parcours, que des exigences particulières du marché de l'emploi. Elle semble cependant presque toujours à considérer.

Les professionnels de la RAC observent quant à eux que la démarche en elle-même apporte au candidat au moins autant de bienfaits que l'obtention du diplôme. Au fur et à mesure du processus, la personne témoigne plus de confiance en ses capacités, est davantage motivée à « foncer ». La démarche permet de mieux expliciter ses compétences et de les mettre en relation avec les acquis hors du Québec en prenant en compte la nouvelle réalité culturelle.

Globalement, il semble que la démarche mène à une amélioration de la perception du « soi professionnel », elle-même garante d'une meilleure intégration en emploi.

La démarche de RAC favorise par sa nature même, une réflexion en profondeur de la personne candidate quant à ses propres compétences. Au fil des évaluations, celle-ci aura notamment à faire des synthèses, à donner des exemples. Elle développe ainsi une capacité à mieux expliquer et à utiliser à bon escient les termes techniques propres à son domaine. Le cheminement des personnes en RAC est d'ailleurs assez révélateur. Des progrès notables sont en effet régulièrement constatés à l'écrit en français, en particulier chez les personnes allophones scolarisées. Les conseillers en RAC des établissements collégiaux remarquent aussi que plus la démarche d'évaluation progresse, moins il y a de la formation manquante.

Mise en confiance par rapport à son niveau de compétence, la personne peut sans doute mieux se « vendre » en entrevue. L'effet sur l'employabilité ne peut qu'être positif.

Dans ce contexte, on peut affirmer que la RAC, intégrée en début de parcours migratoire, aussitôt développées les habiletés langagières requises, aurait l'immense avantage d'être plus étroitement connectée à sa valeur intrinsèque de reconnaissance plutôt que réduite à une bouée de dernière chance. Il faut pour cela mieux la faire connaître en contexte multi partenarial.

Les mises à niveau et la formation manquante

Les différents mécanismes d'appropriation des éléments de compétence manquants durant la démarche, de même que les mises à niveau préparatoires à l'évaluation, semblent aussi avoir un effet direct sur le développement et l'intégration des éléments de compétences que la personne n'a pu développer par ses expériences de travail ou de vie. Dans un contexte économique où l'on fait de plus en plus référence à l'obsolescence des compétences, la RAC est un outil important favorisant la mise à niveau de ses compétences. Les mises à niveau et les formations manquantes, intégrées à la démarche, sont des concepts plutôt uniques à travers le monde.

Selon les conseillers en RAC, ils sont précieux pour quiconque n'a pas appris sur les bancs d'école. Ils sont d'autant plus pertinents pour les personnes ayant cheminé à l'étranger qui, d'ailleurs, les apprécient.

CONCLUSION

Nous nous sommes au départ demandé quelles étaient les conditions optimales faisant en sorte que la RAC devienne pour les personnes immigrantes un tremplin efficient pour une insertion professionnelle réussie.

Au chapitre de l'employabilité de ces personnes, les organisations communautaires et scolaires ont des défis de taille à relever, chacune ayant à parfaire et à mieux arrimer les mandats qui leur sont propres. Pour devenir un moyen pertinent d'intégration en emploi, le positionnement de la RAC dans le continuum des services doit être clarifié à court terme, et sa promotion, faite sans ambiguïté. De plus, ce positionnement doit impérativement se situer en contexte systémique et déboucher sur des moyens concrets prouvant la valeur de la RAC en tant qu'axe majeur au service de cette vision.

Il semble que la démarche favorise une appropriation culturelle progressive propre au domaine de la personne, et contribue ainsi à renforcer une identité professionnelle québécoise naissante. En cela, notamment, elle peut jouer un rôle pertinent dans une démarche structurée vers l'emploi.

Lors des entretiens faits dans le cadre de notre étude, plusieurs intervenants des collèges et des organismes communautaires se sont montrés courageusement conscients des lacunes de leur propre organisation, et ainsi, probablement mûrs pour y remédier. Il y a consensus pour prendre plus en compte les compétences des personnes immigrantes, d'une manière ou d'une autre, et pour faciliter l'accès aux démarches à l'intérieur d'un continuum de services.

Recommandations

Les recommandations de l'étude tournent autour de trois grands enjeux. Le premier est celui d'assurer un continuum concerté de services menant à un emploi à la hauteur des compétences des PI. Le deuxième est d'établir une stratégie de communication à l'intérieur du réseau collégial et hors du réseau (organismes en employabilité, ordres professionnels, E-Q, etc.), à propos de la RAC et de ses atouts. Le dernier est de proposer un modèle organisationnel soutenu par des mécanismes d'assurance qualité prenant en compte

les particularités des candidats récemment immigrés (Langevin, 2016).

Ces enjeux se concrétisent selon des axes d'intervention bien définis. Les collèges doivent ainsi non seulement participer au continuum de services, mais y contribuer selon une approche de concertation réseau et hors réseau. Une stratégie de communication est aussi à mettre en place, la RAC étant méconnue. Enfin, des mécanismes d'assurance qualité pour des démarches rapides, équitables et rigoureuses sont à mettre en œuvre impérativement afin de faire bénéficier au plus grand nombre, la richesse des démarches individualisées de RAC.

BIBLIOGRAPHIE

Boudarbat, B. et Grenier, G. (2014). L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec. Rapport remis au ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion du Québec. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Montréal.

Boudarbat, B. et Connolly, M. (2013). Évolution de l'accès à l'emploi et des conditions de travail des immigrants au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique entre 2006 et 2012. Cahiers de la Série scientifique du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

Conseil supérieur de l'Éducation (2000), La reconnaissance des acquis, une responsabilité politique et sociale, Avis au ministre de l'Éducation, 2000 Conseil supérieur de l'Éducation (2004), Rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation 2003-2004 L'Éducation à la vie professionnelle : valoriser toutes les avenues.

Gravel, S. (2016).[Entrevue, 12 août 2016, dans le cadre du rapport de recherche Reconnaissance des parcours scolaires et expérientiels des PI, Pertinence de la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) au collégial pour un parcours d'intégration réussie.

Langevin, A. (sous la dir.) (2016). Reconnaissance des parcours scolaires et expérientiels des PI, Pertinence de la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) au collégial pour un parcours d'intégration réussie. Rapport de recherche. (CERAC Cégep Marie-Victorin).

Langevin, A. (sous la dir.) (2015). La validation, une étape charnière dans la démarche de RAC : balises pour une plus grande efficience – Guide pratique à l'intention des conseillers en RAC, (CERAC Cégep Marie-Victorin)

Langevin, A. (sous la dir.) (2012). Prévention et dépistage en reconnaissance des acquis et des compétences : Protocole d'intervention, Bureau de la RAC, Cégep Marie-Victorin.

Langevin, A. (sous la dir.) (2016). La reconnaissance des parcours scolaires et expérientiels des personnes immigrantes, Cégep Marie-Victorin, 2016.

Ministère de l'Éducation (2002). Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2005). Reconnaissance des acquis et des compétences en formation professionnelle et technique, Cadre général – Cadre technique.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (2017). Extrait d'une présentation faite par le dans le cadre de travaux menés par le Comité de pilotage sur le développement de l'offre de service au collégial.

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2015). Ensemble, nous sommes le Québec, Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion. [www.midi.gouv.qc.ca]

BIBLIOGRAPHIE SUITE

Miron, D (sous la dir.) (2013). Présence en 2013 des immigrants admis au Québec de 2002 à 2011.

Robitaille, M. (2016) La reconnaissance des acquis et des compétences au collégial : un processus qualifiant pour les adultes Cégep Marie-Victorin [Document interne, rapport de recherche

Roussel, J.-F. (2011). Gérer la formation manquante : viser le transfert. Présentation dans le cadre d'un atelier de formation offert aux spécialistes de contenu, Cégep Marie-Victorin.

Rouzier, R. et al. (2007). Avis sur la prise en compte et la gestion de la diversité ethnoculturelle, Montréal, Conseil des relations interculturelles.

Tremblay, G. (2004). Rapport d'expérimentation de l'approche actualisée en reconnaissance des acquis et des compétences – Une collaboration MEQ, Formation professionnelle et technique, Cégep Marie-Victorin

TRANSFERT DES COMPÉTENCES PRÉ-MIGRATOIRES PAR L'APPROCHE INTERCULTURELLE : UNE NOUVELLE EXPERTISE POUR LES CONSEILLERS EN EMPLOYABILITÉ

**MONICA SCHLOBACH,
DANIC OSTIGUY ET THOMAS GULIAN**

Chercheurs- IRIPI

INTRODUCTION

L'absence de reconnaissance des expériences professionnelles pré-migratoires des personnes immigrantes de la part des employeurs, en particulier ceux des PME, est considérée dans la littérature comme un des obstacles majeurs à leur intégration en emploi. Toute interrogation sur la reconnaissance de ces expériences rencontre la question du transfert des compétences, qui est constitutive de toute démarche visant l'employabilité : comment, dans ce contexte, une expérience de travail acquise à l'étranger peut-elle être transposée au marché du travail local ?

C'est dans la perspective de contribuer à résoudre ce problème de non-reconnaissance des compétences des personnes immigrantes que le Réseau National des Organismes Spécialisés dans l'Intégration en emploi des Nouveaux Immigrants (ROSINI) a fait appel à l'IRIPI afin de développer des outils permettant aux conseillers en emploi du Réseau, œuvrant à Montréal et en région, de promouvoir le transfert interculturel des compétences acquises à l'étranger des personnes immigrantes en rendant ces compétences opérationnelles et identifiables par les employeurs des PME dans les processus d'embauche. Cette recherche a été développée par l'IRIPI entre 2013 et 2016.

BRÈVE RECENSION DES ÉCRITS

On trouve un consensus dans la littérature pour signaler la non reconnaissance de l'expérience professionnelle acquise à l'étranger comme un « obstacle majeur, sinon le plus important, en matière d'accès au marché du travail » (Chicha et Charest, 2008, 2 ; Touré, 2012 ; Sangster, 2001 ; Roland, 2011). La raison est, pour Chicha et Charest (2008, 4), que « les employeurs n'ont pas de critère précis et n'appliquent pas de procédure transparente que les candidats puissent comprendre. »

Devant ce constat, ces auteurs proposent comme solution « de créer des outils permettant d'évaluer les acquis expérientiels qui sont pourtant plus pertinents dans le monde du travail que les acquis scolaires, pour évaluer les compétences de personnes possédant plusieurs années d'expérience à l'étranger » (idem, 12).

Cette non reconnaissance apparaît d'autant plus forte pour les employeurs des PME. C'est ce que révèle un sondage du Conference Board of Canada (Cowan et al., 2006), qui indique que ce problème est admis deux fois plus par les employeurs des PME que par les employeurs des grandes entreprises. Larose et Tillman (2009, 4) soulignent à cet égard la pauvreté du rapport entre les employeurs et les divers intervenants, qui se traduit par « un manque de confiance de la part de l'employeur en la fiabilité et la pertinence des évaluations et de l'information sur les titres de compétences et l'expérience des immigrants qui leur sont transmises. »

La non reconnaissance des acquis pré-migratoires

engage un jugement de compétence. Celle-ci, constituée de savoir, de savoir-faire et de savoir-être, est comprise comme compétence à occuper un emploi et désigne l'employabilité (Eymard-Duvernay et al., 1997, 11). Elle n'est pas considérée comme « une donnée substantielle que l'on pourrait mesurer en toute généralité. » La compétence a, comme le signalent Marchal et Rieucan (2006, 93), « un caractère conventionnel et nécessite à ce titre un accord sur ce qui fait sa valeur, sur les personnes et les outils capables de la définir et de l'attester. » D'où l'importance donnée dans cette recherche à la négociation et la concertation entre les acteurs participant à l'évaluation des compétences acquises à l'étranger.

Au Québec comme en Europe, depuis les années 1980, une des démarches le plus utilisées pour l'identification des compétences de toute personne cherchant à définir un projet professionnel est le bilan de compétences (Michaud et al., 2007, 21). Il s'agit, selon Clavier (Clavier, 2007, 6 et 11), d'une démarche d'analyse de la situation professionnelle de l'individu, à partir de la définition de ses compétences, et qui tient également compte du contexte dans lequel il évolue. Différentes démarches sont présentes dans la littérature ; celle adoptée par les conseillers du ROSINI reste très proche de celle proposée par Le Bras (2005), Poulin et Drouin (2005) et Michaud et al. (2007) (approche par phases). D'autres auteurs, au lieu de proposer une approche par phases, insistent plutôt sur les techniques à être utilisées selon le contexte et les caractéristiques du client (Yatchinovsky et Michard 1994) ou sur la façon de regrouper les résultats (Clavier, 2007, 12), ce qui permet de rendre compte non seulement des aspects personnels (intellectuels ou psychologiques) du client, mais des aspects d'opportunité (environnement économique et son évolution) et opérationnels (compétences à proposer à l'individu, y compris celles transférables à un nouveau contexte

de travail). Une autre démarche instituée au Québec qui permet la reconnaissance des compétences est celle de la certification des acquis et des compétences (RAC) en formation professionnelle et technique, qui vise à évaluer et faire « reconnaître officiellement les compétences acquises grâce à des expériences de vie et de travail en fonction d'un programme d'études. » Ce processus s'avère, néanmoins, souvent inadapté aux situations concrètes des nouveaux arrivants, car la reconnaissance se chiffre en années plutôt qu'en mois (Raynauld et al., 2011), ne garantit pas l'accès au marché du travail. De plus, la RAC, dans sa démarche, ne prend pas suffisamment en compte les acquis expérientiels (Acevedo et al., 2005) de professionnels (souvent hautement qualifiés) formés à l'étranger.

En fait, le problème de la non reconnaissance est autant une question de lisibilité que de crédibilité car, pour l'employeur, décoder les signaux capables de témoigner des compétences d'un candidat immigrant est d'autant plus difficile que la nature des savoirs et des savoir-faire possédés par le candidat constitue pour lui une énigme (situation d'information imparfaite). Rendre ces signaux familiers à l'employeur réduit les risques d'erreur d'appréciation, le niveau d'incertitude et assure un diagnostic plus clair et documenté.

Cette situation de non reconnaissance tiendrait, selon Zhu (2005, 300), « à un degré insuffisant de transférabilité (transferability) des compétences entre les deux marchés du travail. ». En effet, la transférabilité des compétences des immigrants constitue l'angle mort ou le point aveugle de la littérature sur la reconnaissance des compétences. Ainsi, le récent guide syndical d'intervention publié en 2008 par la Confédération des syndicats démocratiques (Bruycker, 2008) portant sur le transfert des compétences ne fait pas mention du transfert des compétences acquises à l'étranger.

La même remarque s'applique aux principaux livres de référence au Québec analysant la gestion et les bilans des compétences, que ce soit en gestion des ressources humaines et dotation (St-Onge et al., 2004 ; Boutiller et Morin, 2012 et Michaud et al., 2007) ou en gestion des carrières par les compétences (Foucher 2010) et même à la littérature portant sur le recrutement et la sélection du personnel (Malo 2011). C'est pourquoi il est nécessaire de relativiser le « postulat de neutralité des pratiques, règles, critères, politiques et procédures de gestion, tels que pratiqués dans les écoles de gestion » (Charest, 2012, 80). Il devient indispensable de réviser les outils mis au point auprès d'une main d'œuvre homogène car souvent ils s'avèrent d'une faible validité auprès de populations diversifiées. (Petit, 2009).

Adler (1983) fait remarquer à ce propos que les pratiques et les recherches en management ont été longtemps dominées par ce qu'elle nomme « l'approche paroissiale et ethnocentrique » où les conclusions sont conçues comme universelles, sans que soit perçu que les différences culturelles entraînent des distorsions culturelles dans les modèles classiques d'évaluation des compétences (Bartel-Radic, 2009). Dans ces circonstances, non seulement les savoir et savoir-faire restent incompris, mais également « des comportements différents peuvent être interprétés comme des signes d'incompétence et entraîner l'élimination des candidats immigrés » (Chicha 2009, 49).

Le transfert de compétences, en particulier pour les nouveaux arrivants, n'est cependant pas une opération spontanée et pose un problème complexe en ce qu'il suppose une double opération de décontextualisation et de recontextualisation afin de rendre le capital de compétence de l'immigrant rentable sur le marché de l'emploi. Comme le note le Centre de ressources emploi formation (Crefor 2011, 10), « une compétence acquise dans un contexte, pour être utilisée dans d'autres contextes, nécessite

de différencier 'le même dans l'autre' et 'l'autre dans le même'. » C'est pourquoi transférer est toujours une activité complexe et nécessite une « compétence interculturelle » (Ladouceur-Girard, 2012) qui puisse identifier et les compétences personnelles, professionnelles génériques et spécifiques (Commission européenne, 2011, 10-11) acquises à l'étranger, ainsi qu'évaluer leur degré de transférabilité. Ce travail exige, chez les conseillers en emploi, de devenir des acteurs-passerelles et d'adopter des outils de transfert des compétences adaptés au caractère interculturel de ces opérations et arrimés aux besoins et aux attentes exprimés par les employeurs.

En résumé, la reconnaissance des connaissances et des habilités prémigratoires passe par leur transférabilité, ce qui implique une double traduction : d'abord traduire les acquis expérientiels en compétences, puis reconvertir ces compétences en contexte québécois.

OBJECTIFS

L'objectif général de cette recherche a été de développer, avec les conseillers du ROSINI, une approche leur permettant d'agir comme pont auprès des employeurs dans le transfert des compétences acquises à l'étranger afin d'améliorer l'employabilité des personnes immigrantes. L'innovation a consisté à produire des outils interculturels de transfert utilisables par les conseillers pour faire reconnaître les compétences des nouveaux arrivants lors de l'embauche.

Les objectifs particuliers ont été :

- Identifier les obstacles et les besoins vécus par les employeurs et les jugements de compétences mis en œuvre au moment de l'évaluation des compétences en entrevue d'embauche des personnes immigrantes ;

- Recenser les pratiques des conseillers dans leurs activités de bilan et de transfert des compétences et identifier leurs difficultés rencontrées ;
- Développer, en partenariat avec les conseillers, des outils de transfert ;
- S'assurer de la pertinence et de l'efficacité des outils mis en place.

MÉTHODOLOGIE

Cette recherche a utilisé une démarche de recherche-action participative, qui a permis aux parties-prenantes d'élaborer et de mettre en œuvre des outils offrant la possibilité de mieux assurer le transfert de compétences des personnes immigrantes, démarche où les partenaires deviennent actifs dans la recherche de solutions novatrices dans le transfert des compétences acquises par les personnes immigrantes à l'étranger. Cette démarche s'est traduite par la mise en place d'un comité de pilotage, qui a discuté et validé toutes les décisions prises au long de la recherche.

Cette recherche a en outre utilisé des méthodes qualitatives car celles-ci donnent la parole au « enquêtés » et s'appuient sur la réflexivité des acteurs, capables de rendre compte des actions et situations auxquelles ils sont confrontés. C'est pourquoi elles ont apparues utiles et pertinentes pour développer les outils adaptés au travail des conseillers. Dans cette recherche, elles se sont traduites par des entretiens exploratoires non répétées avec 35 employeurs de PME, des entrevues répétées avec six conseillers dans leur travail de bilan et de transfert de compétences.

C'est ainsi que, suite aux entrevues faites auprès des employeurs et des conseillers et à une analyse pré-

liminaire de ces entrevues, l'équipe de recherche a procédé à la constitution de deux groupes de discussion, formés respectivement d'employeurs et de conseillers. L'objectif des groupes de discussion a été de développer des outils interculturels de transfert des compétences pouvant agir comme levier d'employabilité pour les personnes immigrantes, tout en favorisant une évolution dans les modes de pratique de recrutement des employeurs. Ces groupes, dont le fonctionnement se situe au croisement du dispositif Mendel (Parazelli et Colombo, 2006) et de l'intervention sociologique (Cousin et Rui, 2011), ne se sont pas rencontrés ; la communication entre eux s'est faite par le biais de l'équipe de recherche, qui a livré à chaque groupe les questions élaborées à la suite des résultats des diagnostics établis en vue d'engager un processus de confrontation indirecte de leurs perspectives sur le sujet.

Chacun des groupes s'est réuni deux fois. L'objectif était, dans la première réunion, de présenter les données issues des entrevues, en particulier les écarts constatés et de recueillir leurs réactions par rapport à quatre thèmes principaux : hard skills, soft skills, préparation du CV et de l'entrevue. Dans cette même réunion, a été demandé à chacun des groupes de formuler des questions pour l'autre groupe concernant les quatre mêmes thèmes.

Les questions ont été débattues dans chacun des groupes lors de la deuxième réunion, ce qui a permis à l'équipe de recherche d'affiner sa compréhension du point de vue respectif des employeurs et des conseillers et les différences jugées significatives par chacun concernant les quatre thèmes abordés. De plus, pour aider à la construction des outils, un thème spécifique aux conseillers a été discuté concernant la définition de leur rôle et de leurs tâches dans leur intervention en employabilité auprès des personnes immigrantes.

ANALYSES ET RÉSULTATS

À travers des entrevues individuelles auprès de trente-cinq employeurs, nous avons pu connaître leurs pratiques, leurs expériences et leurs difficultés concernant le recrutement de personnes immigrantes, mettant en jeu des processus de reconnaissance et de transfert des compétences acquises à l'étranger. Du côté des conseillers en emploi, nous avons examiné deux aspects distincts : (1) leur compréhension des exigences du marché du travail en termes de compétences ainsi que leur perception des exigences des employeurs en termes de présentation/mise en valeur de candidats lors des processus d'embauche ; (2) leurs méthodes d'intervention et actions en vue de préparer les personnes immigrantes candidates aux différentes étapes du processus d'embauche. Nous avons ainsi pu identifier les différents rôles joués par les conseillers dans ce processus de préparation des candidats à l'intégration au marché du travail.

Les données recueillies lors des entrevues ont été classées selon quatre thèmes principaux : *hard skills*, *soft skills* (compétences), présentation du CV et présentation de soi en entrevue d'embauche (étapes du processus de recrutement). Puis, elles ont été présentées sous forme d'un tableau comparatif des points de vue des employeurs et des conseillers concernant ces quatre thèmes aux groupes de discussion (conseillers et employeurs séparément). La prise en compte de leurs réactions respectives devant ces données a permis d'affiner l'analyse et de mieux comprendre les enjeux identifiés par chacun des participants concernant le processus de reconnaissance et transfert des compétences acquises à l'étranger lors des processus d'embauche.

La validité des résultats de cette recherche a reposé sur un processus de validation croisée par les acteurs eux-mêmes. Ainsi, la mise en place de groupes de discussion

d'employeurs et conseillers et les échanges structurés entre les deux groupes ont permis d'identifier les points de convergence et de dissonance entre les exigences et les stratégies jugées gagnantes. De plus, le croisement des informations a permis aux participants à ces groupes de discussion (y compris les chercheurs) de mieux comprendre le point de vue des deux groupes et de visualiser les actions les plus efficaces permettant une intégration réussie des nouveaux arrivants. De plus, la validité des outils s'est construite de façon processuelle et continue. Ainsi, sept conseillers ont testé dans leur pratique les outils développés. Ils ont pu se les approprier, proposer des modifications non prévues dans certains cas par les chercheurs, ce qui en a bonifié l'usage et l'efficacité.

La recherche a ainsi permis de constater des logiques de fonctionnement différentes selon qu'on est employeur ou conseiller. Ainsi, en ce qui concerne les employeurs, ceux-ci procèdent selon ce que nous avons qualifié de logique d'individualisation des parcours pour identifier et qualifier l'expérience et les compétences des candidats par rapport au poste à combler. Plutôt que s'attarder aux qualifications ou au savoir-faire technique, les employeurs cherchent davantage à connaître le cheminement professionnel en emploi se traduisant par la succession des tâches effectuées, le niveau de responsabilités assumées ici ou à l'étranger. C'est dans la mesure où un candidat est capable de faire la démonstration de son aptitude de répondre de façon créative et efficace aux défis ou blocages vécus dans son expérience professionnelle que l'employeur acquiert des points de repère pour juger s'il a développé les compétences requises par le poste. Par contre, les employeurs éprouvent des difficultés devant des parcours dont ils n'arrivent pas à identifier la cohérence, en particulier lors de réorientations professionnelles, de déqualification en emploi ou, les cas les plus fréquents, lorsque l'expérience des candidats à l'étranger correspond à un poste jugé trop généraliste ou sans rapport direct

avec le marché du travail au Québec (ceci se traduit par trois cas de figure : la réorientation, le candidat déqualifié et le candidat généraliste). Une autre difficulté dans l'évaluation des compétences des personnes immigrantes réside pour les employeurs dans l'absence de référence par rapport à des situations de travail ou des types d'entreprises inconnues des employeurs. Pour certains employeurs, la solution à ce manque de concordance ou de points de repère réside dans la capacité du candidat immigrant d'identifier les tâches spécifiques accomplies ou réalisées à l'étranger par rapport au poste sollicité ou de mieux expliciter le type d'entreprise où il a acquis son expérience.

Un autre type de difficulté vécue par les employeurs concerne l'évaluation du savoir-être des personnes immigrantes, en particulier de ce que l'on peut nommer comme une norme de transparence, soit une capacité d'autoévaluation, de la part du candidat et de la reconnaissance de ses points faibles ou des compétences à acquérir pour bien performer dans le poste. La question de l'intégration à l'entreprise et à la société québécoise (à l'équipe, à la culture de l'entreprise, aux valeurs nord-américaines, aux rigueurs de l'hiver) est souvent évoquée par les employeurs et constitue parfois une condition sine qua non à l'embauche.

Les entrevues avec les employeurs ont révélé une méconnaissance du travail des conseillers en emploi à l'intérieur des organismes communautaires. Plusieurs ignoraient leur méthode de travail et ne les considéraient pas comme des interlocuteurs privilégiés pour l'embauche de personnes immigrantes dans leur entreprise. Il faut cependant souligner que l'échantillon constitué d'employeurs n'est pas nécessairement représentatif, puisque les deux-tiers de ceux-ci ont été choisis à partir d'une banque d'employeurs en relation avec le programme Interconnexion, mené par la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain. Ces employeurs ont, la plupart

résultats obtenus par les candidats au cours de leur expérience professionnelle. En ce qui concerne la question du savoir-être, l'exigence de transparence de la part des employeurs n'est pas partagée par l'ensemble des conseillers. Certains conseillers penchent plutôt pour une stratégie « de vente ou de marketing » de maîtrise des compétences exigées par le poste, plutôt que de dévoiler des manques ou des faiblesses, qui sont jugées contreproductives à l'embauche. De plus, l'ensemble des conseillers ont développé des stratégies adaptées aux trois cas de figure qui posent problème aux employeurs, soit la réorientation, le candidat généraliste et le candidat déqualifié. C'est pourquoi un outil spécifique a été développé, qui prend en compte ces trois cas de figure et met en valeur un ensemble de stratégies jugées efficaces pour les résoudre.

La comparaison des points de vue des employeurs et des conseillers a révélé certains écarts concernant des critères d'évaluation des compétences. Ainsi, les employeurs demandent, pour l'insertion sur le marché du travail, un niveau supérieur de maîtrise linguistique comparativement au niveau exigé par les conseillers. De plus, les employeurs exigent des personnes immigrantes la traduction de leur expérience ou diplômes en termes d'indices facilement identifiables et directement opérationnels. Certains employeurs souhaitent même que le candidat immigrant traduise sous forme chiffrée les gains de productivité obtenus ou les heures de pratique dans le maniement d'outils ou de logiciels spécifiques. Ces démarches ou exigences de la part de l'employeur apparaissent souvent étrangères au travail propre du conseiller dans sa tâche de préparation des candidats à l'emploi. Celui-ci a davantage tendance à initier le nouvel arrivant aux valeurs propres du marché du travail nord-américain et à le sensibiliser à la nécessité d'acquérir en cours d'emploi de nouvelles compétences adaptées au poste.

LES OUTILS DÉVELOPPÉS

Les résultats issus des entrevues individuelles et des groupes de discussion ont permis de constater la nécessité, pour améliorer l'efficacité du travail des conseillers dans le transfert des compétences, de développer des outils selon deux objectifs principaux. Le premier vise à aider les conseillers dans la systématisation de leur méthode de reconnaissance et de transfert des compétences des personnes immigrantes. Le deuxième cherche à outiller les conseillers pour mieux comprendre le point de vue des employeurs (soit leurs façons de procéder et leurs exigences) concernant les différentes étapes des processus d'embauche.

En tout, treize outils ont été développés ; sept de ces outils ont été construits à partir de l'analyse du point de vue des employeurs, en vue de mieux outiller les conseillers dans leur travail de reconnaissance et de transfert des compétences des personnes immigrantes (outils 1 à 7 ci-dessous). Les six autres ont été développés à partir de la prise en compte du point de vue des employeurs concernant respectivement les *hard skills*, les *soft skills*, le CV et l'entrevue (outils 8 à 13 ci-dessous). Les treize outils sont ici présentés succinctement, en spécifiant, pour chacun, ses objectifs, ses grandes lignes, la démarche ou la méthodologie utilisée et les résultats prévus.

Outil 1 : Manuel des tâches du conseiller et des outils

Cet outil fonctionne, pourrait-on dire, comme un méta-outil ou comme manuel des tâches. Il vise, à partir de l'identification des principales tâches du métier de conseiller, à présenter, pour chaque tâche, les procédures, les bonnes pratiques, les méthodes et les approches des conseillers, ainsi que les nouveaux outils développés dans le cadre de cette recherche. À certaines tâches ne correspond aucun outil car les conseillers possédaient déjà les outils appropriés pour la réalisation de ces tâches.

Outil 2 : Grille d'évaluation des exigences reliées au poste

Cet outil est utilisé lorsque le conseiller et le candidat immigrant se sont entendus sur un poste auquel celui-ci posera sa candidature. Le but final de l'outil est d'identifier les forces et faiblesses du candidat par rapport au poste, d'établir un bilan et de développer des stratégies pour combler les faiblesses identifiées, soit sous forme de formations d'appoint ou l'utilisation de moyens d'accompagnement individuel plus soutenu.

Outil 3 : Grille d'évaluation du contexte de travail et du poste (après un stage ou jumelage)

Cet outil a été développé pour répondre à la demande des conseillers concernant les apprentissages acquis dans différentes activités d'immersion dans le marché du travail. Cet outil, complété par le candidat, l'amène à mettre en relation ses propres acquis et compétences avec les exigences du poste envisagé. Cet outil fonctionne aussi comme bilan en ce qui concerne les exigences propres au poste, notamment celles concernant le contexte organisationnel et le savoir-être.

Outil 4 : Outil pour l'évaluation des qualifications

Devant les délais jugés trop longs du Ministère de l'immigration, de la diversité et de l'inclusion (MIDI) pour délivrer le document Évaluation comparative des études effectuées hors du Québec, le comité de pilotage a demandé à l'équipe de recherche de développer un outil maison permettant d'évaluer les qualifications acquises à l'étranger en comparant les années d'études et les diplômes obtenus au Québec par rapport à ceux acquis à l'étranger. Un tableau a été développé comparant les exigences de qualification en fonction de cinq cadres de référence régionaux (Transnational qualifications framework, European qualifications framework, Caricom qualifications framework, South African development community qualifications framework, Pacific qualifications framework et ASEAN qualifications framework).

framework). À ce tableau comparatif a été ajoutée une grille spécifique comparant les exigences en France, en Haïti et au Maroc. Enfin, une notice supplémentaire présente aux conseillers les consignes à suivre pour établir l'équivalence des qualifications pour les pays qui ne sont pas nommément cités dans l'outil. Cet outil a été réalisé grâce au travail d'une étudiante du collège sous la supervision de l'enseignant-chercheur.

Outil 5 : Stratégies adoptées par les conseillers pour gérer les trois cas de figure posant problème aux employeurs

Dans cette recherche, les employeurs ont décrit trois cas de figure difficiles à évaluer lors des entrevues d'embauche : (1) les personnes ayant occupé à l'étranger des postes qui sont jugés trop généralistes par rapport aux postes à combler, plus spécialisés ; (2) les personnes ayant décidé de procéder à une réorientation leur carrière et (3) les personnes postulant à un emploi jugé déqualifiant par rapport à leur expérience professionnelle à l'étranger. L'outil présente diverses stratégies qui ont été adoptées de façon efficace (bonnes pratiques) par les conseillers pour gérer chacun des cas de figure posant problème aux employeurs. Cet outil, issu de l'expérience de conseillers sénior, fonctionne comme capital de compétences à être transmis aux nouveaux conseillers en emploi du Réseau.

Outil 6 : Grille d'évaluation des candidats prêts à l'emploi

Cet outil a été développé à l'usage des conseillers et sert de grille d'évaluation des candidats par rapport à leur préparation en emploi. L'outil est constitué d'une liste de 19 questions auxquelles le conseiller répond par un oui ou par un non. L'ensemble de ces questions, qui fonctionnent comme une liste de vérification (check list), cherche à établir où se situe le candidat immigrant par rapport à chacune des étapes ou conditions nécessaires à son employabilité, autant en termes de ses conditions psycho-sociales que de ses compétences en termes linguistiques et son

autonomie dans les démarches de recherche d'emploi (comme le CV, la lettre de motivation, ou les démarches de réseautage).

Outil 7 : Grille diagnostique (à être complétée par l'employeur)

Il a été décidé de développer, à l'usage des employeurs en dialogue avec les conseillers, un outil diagnostique lors des entrevues d'embauche, permettant d'évaluer l'adéquation du candidat immigrant par rapport au poste demandé. Une liste de 23 items touchant autant la qualification requise pour le poste que les capacités de s'intégrer dans l'organisation (savoir-faire organisationnel) ou de faire preuve d'autonomie, d'initiative et de capacité d'analyse et de jugement (savoir-être) permet à l'employeur de repérer les forces et les faiblesses du candidat immigrant et d'identifier les actions ou conditions gagnantes à mettre en place pour assurer une intégration effective du candidat à l'entreprise, en particulier au niveau de l'équipe de travail à l'intérieur de laquelle travaillera le nouvel employé. Cet outil vise aussi à faire en sorte que l'adaptation du nouvel employé à l'entreprise se fasse dans les deux sens.

Outil 8 : Le point de vue des employeurs: *hard skills* et *soft skills*

Cet outil vise à répondre aux besoins exprimés par les conseillers lors des entrevues et les groupes de discussion concernant les méthodes employées et les difficultés rencontrées par les employeurs lors de l'évaluation des compétences des personnes immigrantes. Cet outil présente le point de vue des employeurs concernant leur évaluation des *hard skills* et des *soft skills*. Pour chacun des types de compétences sont présentées les exigences, elles que formulées par les employeurs, les difficultés identifiées par ceux-ci et différents critères jugés importants dans leur prise de décision quant à l'embauche des personnes immigrantes.

Cet outil, en plus d'informer les conseillers sur les

procédures propres des employeurs, peut être utilisé dans le cadre de formations ou ateliers ou même de séances de counseling individuel où ces aspects sont présentés et discutés avec les personnes immigrantes afin qu'ils se préparent plus adéquatement aux entrevues d'embauche.

Outil 9 : Le point de vue des employeurs: le CV

Cet outil a été construit à partir des résultats obtenus par l'analyse des entrevues et des groupes de discussion des employeurs. Il réunit les informations concernant les exigences, les consignes et les erreurs à éviter par les candidats lors de la préparation de leur CV. Cet outil agit, pour les conseillers, comme information du point de vue des employeurs et peut être utilisé par le conseiller dans son travail d'intervention et de préparation des personnes immigrantes en vue de l'élaboration de leur CV.

Outil 10 : le point de vue des employeurs: l'entrevue

Cet outil a été construit à partir des résultats obtenus par l'analyse des entrevues et des groupes de discussion des employeurs. Il réunit les informations concernant les exigences, les consignes et les erreurs à éviter par les candidats lors de la préparation à leur entrevue d'embauche. Cet outil agit, pour les conseillers, comme information du point de vue des employeurs et peut être utilisé par le conseiller dans son travail d'intervention et de préparation des personnes immigrantes en vue de la préparation à leur entrevue d'embauche.

Outil 11 : Outil d'aide au développement des savoir-être valorisés par les employeurs

Le besoin d'un outil d'aide au développement des savoir-être valorisés par les employeurs, bien que non prévu dans le projet de recherche initial, a été exprimé par le comité de pilotage, lors de sa première réunion. Il a aussi été mentionné lors des entrevues avec les conseillers.

Cet outil distingue les compétences relationnelles des

compétences professionnelles. Les premières correspondent à la communication et la relation avec les autres, l'ouverture à l'autre, la connaissance de soi, l'authenticité et l'intégrité, la gestion des conflits et l'exercice du leadership. Les deuxièmes renvoient aux relations interpersonnelles au travail, au dynamisme, à la gestion du temps, au travail en équipe, à la connaissance de l'environnement et du marché du travail et à la capacité d'analyse et de prise de décision. Pour chacune des dimensions de ces deux types de compétences sont repérés les indicateurs concernant une compétence minimale et une compétence maîtrisée. De plus, sont indiquées les causes potentielles de problèmes reliés à chacune des dimensions et les moyens à mettre en place pour un développement approprié de chaque compétence.

La réalisation de cet outil s'est faite grâce au travail conjoint d'un étudiant stagiaire, sous la supervision de la chercheuse principale et de l'enseignant-chercheur. Cet outil a obligé un traitement considérable d'informations qui a permis à l'étudiant stagiaire d'acquérir des compétences en recherche de niveau quasi-universitaire.

Outil 12 : Guide d'utilisation de l'outil d'aide au développement des savoir-être valorisés par les employeurs

Cet outil se veut un guide d'utilisation de l'outil précédent. Il explicite, pour chacune des compétences (relationnelles et professionnelles) et leurs dimensions, le « comment faire » ou les tâches ou exercices à entreprendre, par l'immigrant, pour acquérir l'une ou l'autre dimension de ces compétences. Certaines pratiques ou comportements sont privilégiés, tels que sortir de sa zone de confort, apprendre par l'observation ou pratiquer son écoute et sa capacité de compréhension, apprendre par la comparaison ou par le feedback. L'ensemble de ces pratiques vise à favoriser un décentrement et ainsi une prise de conscience des enjeux relationnels concernant les savoir-être valorisés par les

employeurs. L'outil distingue, par un code de couleurs, le contenu essentiel (pour l'acquisition d'une compétence minimale) de celui d'enrichissement (pour rendre cette compétence encore plus effective).

Outil 13 : Profil de compétences à mettre en ligne

Cet outil a été élaboré en vue de répondre aux exigences des employeurs en termes d'analyse des CV des candidats. En effet, les employeurs ont attesté de l'importance accordée par eux au profil LinkedIn® des candidats, autant lors de processus d'embauche que lors de recherches de candidats dans le marché caché. Ils ont également souligné l'importance, pour les candidats, de garder leur profil à jour. Cet outil a été construit à partir d'avis d'experts dans l'élaboration et la mise en ligne des profils LinkedIn®.

PERTINENCE ET ÉVALUATION

Dans le processus même de recherche-action, certaines exigences non prévues initialement ont été formulées par le Comité de pilotage, en particulier la nécessité de prendre en compte la question du savoir-être et celle d'outiller les conseillers concernant l'équivalence des diplômes ou des qualifications. Ces nouvelles demandes ont permis à des étudiants collégiaux d'y répondre de façon active, dans un cas par la mise en place de deux nouveaux outils portant sur le développement des savoir-être valorisés par les employeurs (outils 11 et 12) et dans l'autre cas par l'élaboration d'un outil pour l'évaluation des qualifications (outil 4). Ce travail de construction d'outils nouveaux les a obligés à dépasser le rôle attendu comme stagiaires de recherche, d'acquérir graduellement une autonomie en recherche et de développer des compétences en recherche-action participative. De plus, les deux étudiants ont eu l'opportunité de présenter la première version de leur outil respectif aux conseillers en vue d'obtenir une rétroaction et ainsi pouvoir les modifier. Cet exercice de validation leur a permis de vivre une recherche-action « de l'intérieur », avec ses défis et contraintes.

Du côté des conseillers, on trouve une relative grande variabilité dans leur attitude ou positionnement concernant l'utilisation des outils produits par la recherche. Certains, en contact direct et presque quotidien avec les employeurs, ont jugé l'ensemble des outils pertinents par rapport à leur pratique. Cependant, une minorité de conseillers se sont montrés plus réticents à l'utilisation de certains outils, les considérant comme traduisant ou légitimant la vision propre des employeurs, sans qu'une contre-lecture de la situation des personnes immigrantes soit mise en place. Pour ce groupe de conseillers, le travail d'intervention vise moins à adapter l'immigrant au marché du travail ou aux exigences des employeurs qu'à faire en sorte que la société d'accueil développe des stratégies d'ouverture ou d'accueil aux nouveaux arrivants. Malgré ces critiques, l'ensemble des conseillers ont appuyé la démarche de recherche, en reconnaissant l'enjeu central pour l'intégration des personnes immigrantes du transfert des compétences acquises à l'étranger.

CONCLUSION

Cette recherche a visé à répondre à un besoin exprimé par la coordination du ROSINI et par un certain nombre de conseillers en emploi seniors appartenant à des organismes communautaires qui composent ce réseau. Au départ, le projet de la recherche reposait sur une idée phare selon laquelle un transfert efficace des compétences acquises par les personnes immigrantes à l'étranger nécessite, chez les conseillers, une connaissance des exigences et jugements sur ces compétences de la part des employeurs lors des processus d'embauche. Étudier le point de vue des employeurs devient nécessaire car ceux-ci jouent un rôle stratégique dans l'inclusion ou l'exclusion en emploi des personnes immigrantes. C'est ainsi que, à différents moments du processus d'intégration des professionnels immigrants dans le marché du travail, des stéréotypes peuvent influencer la prise de décision d'employeurs et être source de

discrimination dans ces processus (Meintel et al. 2018). De plus, il est aussi important, pour assurer un transfert efficace des compétences, de cerner et de saisir les différences ou les écarts entre les façons de procéder des employeurs et celles des conseillers en ce qui touche leurs présupposés ou visions du marché du travail. L'objectif premier de cette recherche a été ainsi de confronter et de rapprocher les univers respectifs des employeurs et des conseillers.

En terminant, un thème important pour l'intégration en emploi des personnes immigrantes a peu été abordé dans la recherche, soit celui de la mise en réseau ou le réseautage des candidats avec les employeurs. Les entrevues menées auprès des employeurs révèlent l'importance, pour eux, des réseaux dans le choix des candidats et le processus d'embauche. Tout semble se passer comme si plusieurs employeurs diversifient les sources des candidats selon des cercles concentriques où les organismes communautaires se situent à la périphérie de ces cercles. Pour la majorité des employeurs interviewés, un bon réseau est un réseau proche qui apparaît le plus capable de leur fournir de bons candidats à l'embauche et de manière régulière. Il apparaît important, dans ce contexte, que les organismes communautaire d'employabilité puissent se positionner de façon favorable dans les premiers cercles concentriques des réseaux des employeurs.

BIBLIOGRAPHIE

Acevedo, Ricardo, Lakrouz, Nadia et Yakhlef, Naima. (2005). Reconnaissance des acquis et compétences: l'expérience du CAMO - Personnes immigrantes : bilan et enjeux. Communication au colloque national sur la reconnaissance des acquis et des compétences, Montréal.

Adler, Nancy J. (1983). A typology of management studies involving culture. *Journal of international business studies*, 14(2), 29-47.

Baker, Michael et Benjamin, Dwayne, (1992). The performance of immigrants in the Canadian labor market. Toronto: Dept. of Economics and Institute for Policy Analysis, University of Toronto.

Bartel-Radic, Anne. (2009). La compétence interculturelle: état de l'art et perspectives. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), 11-26.

Bouteiller, Dominique et Morin, Lucie. (2012). Développer les compétences au travail. Montréal: Revue Gestion.

Bruycker, Jacqueline de. (2008). Transfert de compétences : une nécessité qui doit se répandre : guide syndical d'intervention 2008. Québec: Centrale des syndicats démocratiques.

Büchel, Felix, Grip, Andries de, Mertens, Antje. (2003). Overeducation in Europe: current issues in theory and policy. Northampton, MA: Edward Elgar.

Centre de ressources emploi formation (CREFOR). (2011). La transférabilité des compétences, une dimension de la relation emploi-formation. Centre de ressources emploi formation no 24, Rouen.

Charest, Éric André. (2012). Programme d'accès à l'égalité: réactions managériales au cadre légal québécois pour combattre la discrimination. Thèse, relations industrielles, université de Montréal.

Chicha, Marie-Thérèse. (2009). Le mirage de l'égalité : les immigrées hautement qualifiées à Montréal. Fondation canadienne des relations raciales Toronto

Chicha, Marie-Thérèse et Charest, Éric A. (2008). L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal: politiques et enjeux : *Choix*, 14(2), 1-91.

Chiswick, Barry R. et Miller, Paul W. (2007). The International Transferability of Human Capital Skills. IZA Discussion Paper no 2670, Berlin.

Clavier, Dominique. (2007). Quelle pratique pour le bilan de compétences? *DeVenir*, 2001(1/1).

Commission européenne (2011). Transférabilité de compétences entre secteurs économiques : rôle et importance pour l'emploi au niveau européen. Rapport préparé par RPIC-Vip et alii, Bruxelles.

BIBLIOGRAPHIE SUITE

Cousin, Olivier et Rui, Sandrine (2011). La méthode de l'intervention sociologique: Évolutions et spécificités. *Revue Française de Science Politique*, 61(3), 513-532.

Cowan, Sandra, Huggett, Allison P. et Parris, Nancy. (2006). *Report on Diversity: Priorities, Practices, and Performance in Canadian Organizations*. Conference Board du Canada, Ottawa.

Eymard-Duvernay, François, Marchal, Emmanuelle, Boisard, Pierre, Hemery, Anne-Katerine, Vennat-Debaye, Marie-Madeleine. (1997). *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris: Métailié.

Green, Colin, Kler, Parvinder, Leeves, Gareth. (2007). Immigrant overeducation: Evidence from recent arrivals to Australia. *Economics of Education Review*, 26(4), 420-432.

Greenwood, Michael J. et McDowell, John M. (1991). Differential economic opportunity, transferability of skills, and immigration to the United States and Canada. *The Review of Economics and Statistics*, 73(4), 612-623.

Ladouceur-Girard, Marie-Christine. (2012). *Optimiser l'entrevue de sélection auprès des nouveaux arrivants*. Rapport de stage, ENAP, Montréal.

Larose, Gail M., Tillman, George. (2009). *Valoriser l'expérience de travail acquise à l'étranger par les immigrants*. Centre canadien sur l'apprentissage. <http://site.ebrary.com/id/10385555>

Le Bras, Florence. (2005). *Le bilan de compétences*. Paris : Marabout.

Malo, François Bernard. (2011). *Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel : outils pour développer les compétences du professionnel*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Marchal, Emmanuelle et Rieucan, Géraldine. (2006). *Les a priori de la sélection professionnelle: une approche comparative*.

In F. Eymard-Duvernay (Ed.), *L'économie des conventions, méthodes et résultats* (Vol. tome 2, pp. p. 93-110). Paris: La Découverte.

Meintel, Deirdre, Piché, Victor, Renaud, Jean, Juteau, Danièle, & Germain, Annick. (2018). *L'immigration et l'ethnicité dans le Québec contemporain*. Les Presses de l'Université de Montréal.

Michaud, Guylaine, Dionne, Patricia et Beaulieu, Ginette. (2007). *Le bilan de compétences : regards croisés entre la théorie et la pratique*. Québec: Septembre éditeur.

Parazelli, Michel et Colombo, Annamaria. (2006). Intervenir aux marges de la citoyenneté: Une application du dispositif Mendel adapté au contexte des jeunes de la rue à Montréal. *Nouvelles pratiques sociales*, 18(2), 88-109.

BIBLIOGRAPHIE SUITE

- Petit, Marie-Pier. (2009). Comment se doter d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée? *Gestion*, 34(3), 47-56.
- Poulin, Daniel et Drouin, Christian. (2005). Bilan de compétences : un outil prometteur en emploi. Communication au colloque national sur la reconnaissance des acquis et des compétences, Montréal.
- Raynauld, Jacques, Gerbé, Olivier et Téta Nokam, Nicole. (2011). Référentiels de compétences: des besoins exprimés à la mise en œuvre.
- Renard, Marianne, Ostiguy, Danic, Gour, Marie-Hélène et Gulian, Thomas. Pour une gestion quotidienne d'équipe d'infirmières culturellement diversifiées. Rapport de recherche, Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants.
- Roland, Linda. (2011). Étude exploratoire sur le vécu des employeurs de Limoilou en lien avec l'embauche des immigrants. Coopérative de Solidarité Convergence, Québec.
- Sangster, Derwyn. (2001). Assessing and recognizing foreign credentials in Canada: employers' views: Canadian Labour and Business Center, Ottawa.
- Sharaf, Mesbah Fathy. (2013). Job-Education Mismatch and Its Impact on the Earnings of Immigrants: Evidence from Recent Arrivals to Canada. *ISRN Economics*, 2013, 1-14.
- St-Onge, Sylvie, Audet, Michel, Haines, Victor, Petit, André. (2004). Relever les défis de la gestion des ressources humaines (2e édition). Montréal: G. Morin.
- Touré, Marème. (2012). Immersion professionnelle et intégration en emploi des immigrants: l'exemple du PRIIME (Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi). Mémoire, relations industrielles, Université de Montréal.
- Yatchinovsky, Arlette et Michard, Pierre. (1994). Le bilan personnel et professionnel: instrument de management: connaissance du problème, applications pratiques: ESF éd.
- Zhu, Nong. (2005). Différences selon le sexe et la catégorie d'immigration dans le cheminement en emploi d'une cohorte d'immigrants au Québec. *Relief* (8), 299-310.

POUR UNE APPROCHE CONTEXTUALISÉE ET PARTICIPATIVE DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE : L'EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE DE LA PÉTROCHIMIE MONTRÉALAISE

THOMAS GULIAN, MONICA SCHLOBACH, DANIC OSTIGUY

Chercheurs- IRIPI . Avec la collaboration de Mylène de Repentigny-Corbeil, consultante.

INTRODUCTION

Afin de faciliter l'intégration professionnelle des immigrants au sein de son milieu, une entreprise de la pétrochimie montréalaise souhaitait disposer d'une approche et d'outils adaptés à son contexte de travail et facilement utilisables par tous ses employés. Dans le cadre de l'obtention d'une subvention du Programme d'aide à la recherche et au transfert - volet innovation sociale (PART-IS) du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants du Collège de Maisonneuve (IRIPI) a mis au point une approche de création d'outils de gestion de la diversité qui tient compte du contexte de travail quotidien des employés et les implique dans la création de ces outils. Cette approche, dite « contextualisée et participative », a été créée et implantée suite à une recherche-action d'une durée de deux années et demi qui s'est déroulée entre août 2010 et décembre 2012.

LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

La question de gestion de la diversité (GD) dans les entreprises a connu un développement exponentiel depuis plus de trois décennies. Si les premiers travaux en la matière datent des années 1980 et ont plutôt traité de la gestion en contexte international

(Hofstede 1980, d'Iribarne 1989), c'est à la suite de la publication du rapport Workforce 2000 par le Hudson Institute en 1987 aux États-Unis qui anticipait une diversification importante de la main-d'œuvre au cours des années 1990 et 2000 (Bond et Pyle 1998 : 254), que les travaux théoriques et appliqués sur la GD ont connu un développement exponentiel (Thomas 1990, Cox 1991, Cox et Blake 1991). Les travaux en GD cherchent à établir un lien entre la performance des entreprises et la diversité de la main-d'œuvre (Thomas 1990, Cox 1991, Cox et Blake 1991, Wright et al. 1995, Richard 2000, Mohiuddin et al. 2009, Cornet et El Abboubi 2012). Cette corrélation participerait à une plus grande productivité, au développement des entreprises – notamment par la création de nouveaux marchés – et à l'amélioration de sa réputation nationale et internationale (Cornet et El Abboubi, 2012). En effet, la diversité de main-d'œuvre permettrait de renforcer leurs légitimité et crédibilité (Haas et Shimada, 2014). Les travaux en GD reposent essentiellement sur l'implantation, par la direction d'une entreprise, de changements organisationnels conduisant à modifier - de manière plus ou moins approfondie - les pratiques de gestion et notamment les fonctions des ressources humaines (recrutement et dotation, promotion, etc.) (Cornet et Warland 2008 : 8-10).

Au cours des années 1990 et 2000, s'est développée une véritable « industrie » en matière de « bonnes pratiques » de GD (Holvino et Kamp 2009 : 399). Cette tendance s'est poursuivie dans les années 2010 notamment en raison d'une raréfaction de la main d'œuvre en Amérique du Nord (Beaudry, Gagnon et Deschênes, 2019). Au Québec, en 2005, Emploi-

Québec a développé un Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi. Ce Guide général indique aux gestionnaires comment implanter une « approche intégrée » de la GD devant s'appliquer dans tous les secteurs d'activité, aussi bien aux petites et moyennes qu'aux grandes entreprises (Québec 2005 : 7). En 2009, le CSMO-ESAC publiait à son tour un guide intitulé Favoriser l'accès et le maintien en emploi des personnes immigrantes qui identifie et présente différentes ressources existantes en matière de gestion de la diversité. Au Canada, en 2009, un rapport du Conference Board a fait une recension des « meilleures pratiques » utilisées dans quelques entreprises canadiennes (surtout des grandes entreprises de services) jugées exemplaires en la matière (Conference Board of Canada 2009 : 39-42). Ces pratiques concernent autant le pré-recrutement, la sélection, le recrutement, l'information des travailleurs immigrants que la formation des gestionnaires et des employés, etc.

Toutefois, plusieurs auteurs mettent l'accent, dans l'implantation d'approches de gestion de la diversité, sur l'importance de considérer le contexte particulier de l'entreprise : le contexte national (Holvino et Kamp 2009, Bleijenbergh, Paters et Poutsma 2010 : 420), la nature des tâches et de l'organisation (Ivancevich et Gilbert 2000 : 84), du secteur industriel ou économique dans lequel évolue l'organisation ou des caractéristiques socio-organisationnelles de la main d'œuvre (Bleijenbergh, Paters et Poutsma 2010 : 420). Syed et Ozbilgin (2009), quant à eux, évoquent trois niveaux d'analyse de la gestion de la diversité des entreprises : macro-national (législations et politiques), méso-organisationnel (politiques et pratiques des entreprises), ainsi que micro-individuel (identités et expériences individuelles dans les milieux de travail). Ainsi toute approche, toute mesure et tout outil doit émaner d'une analyse approfondie du contexte organisationnel de l'entreprise. Ensuite, si la nécessaire implication de la haute direction est sou-

lignée par certains auteurs (Cox 2001, Pérotin et al. 2003, Jayna et Dipboye 2004), il est selon nous absolument nécessaire d'impliquer les employés dans le changement.

OBJECTIFS DE RECHERCHE

L'objectif principal du projet est donc d'une part de créer des outils de gestion de la diversité adaptés au contexte organisationnel de l'entreprise en prenant en compte les contraintes inhérentes aux situations de travail. D'autre part, il s'agit d'impliquer la participation des employés dans la création de ces outils. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- identifier les obstacles à l'intégration professionnelle des immigrants;
- produire, à partir d'une analyse des situations et des relations de travail et par la participation des employés, des mesures de gestion de la diversité efficaces et facilement appropriables par le milieu;
- contribuer à l'amélioration de l'intégration des immigrants et des stagiaires d'origine immigrant;
- évaluer et améliorer les mesures produites.

APPROCHE ET MÉTHODE

L'approche retenue dans le projet est celle de la recherche-action. Cette approche repose sur principes suivants : « un mode d'interaction réciproque entre les chercheurs et les praticiens » (Rhéaume 1982 : 44) ; une « rétroaction entre l'action et la conceptualisation » (Van Trier 1980 : 180). Afin d'assurer l'interaction chercheurs-acteurs, un comité de pilotage a été créé qui rassemble les chercheurs et deux employés ainsi qu'un cadre de l'entreprise. Ce comité de pilotage s'est réuni à plusieurs reprises au

cours du projet. Il a eu pour fonction d'orienter généralement la recherche en y incluant les besoins des employés en matière de gestion de la diversité, réagir à l'analyse des données, orienter la production des outils novateurs de GD et valider ou rectifier ces derniers. Ensuite, la rétroaction entre l'action et la conceptualisation a reposé sur une organisation de la recherche en plusieurs phases inspirée des écrits de Mayer et Ouellet (2000 : 293-299). Le projet s'est donc déroulé de la façon suivante: première collecte de donnée pour comprendre le contexte organisationnel, création des outils préliminaires et implantation de ces outils, deuxième collecte de données pour évaluer la pertinence des outils et les rectifier.

Le projet a reposé sur des méthodes qualitatives pour saisir le contexte de travail de l'entreprise. En premier lieu, plus d'une trentaine de documents internes à l'entreprise ou émanant d'organisations externes - mais qui ont un impact sur les situations de travail au sein de cette dernière - ont été analysés. Parmi les documents externes, on peut citer les règlements d'Emploi-Québec en matière de professions nécessitant des cartes de compétences ou des documents portant sur les demandes d'accommodements raisonnables. Parmi les documents internes, on peut citer la convention collective, les documents traitant de la santé-sécurité ou le manuel d'opération. Ont également été consultés les documents relatifs à la gestion des RH de l'entreprise (outil de recrutement et d'intégration des employés). En second lieu, des observations en milieu de travail ont eu lieu pendant plusieurs mois, complétées par des entrevues avec plus d'une quinzaine d'employés et cadres de l'entreprise ainsi qu'avec plusieurs stagiaires.

RÉSULTATS

Le projet a permis l'analyse approfondie de l'organisation, des situations de travail et des fonctions RH de l'entreprise. En outre, une analyse en

termes de compétences a été mobilisée sur la base du modèle de la « roue de compétences » de Flück (non daté). À partir de cette analyse, ont été créés, avec la participation des employés, une dizaine d'outils de gestion de la diversité. Ces outils se divisent en plusieurs groupes, suivant la fonction RH à laquelle ils se réfèrent : outils de recrutement (6 outils), outils relatifs aux stagiaires (2 outils) et outils de gestion de la diversité dans les équipes (2 outils). Certains de ces outils sont totalement nouveaux et répondent à un manque identifié alors que d'autres sont des améliorations d'outils déjà existants.

Rappelons que le partenaire de la recherche est une entreprise de pétrochimie, qui fonctionne selon une organisation du travail en production continu. Cinq équipes de travail se relaient toutes les 12 heures pour assurer la production. Les équipes sont composées de 5 employés et d'un chef d'équipe. On constate une grande rotation des employés sur les postes de travail, ce qui amène une grande polyvalence des compétences. Le travail est organisé autour de procédures de production formalisées afin de mettre en œuvre les procédés chimiques. En outre, les communications au sein des équipes se font « à l'aveugle », au moyen de la radio. Étant donné la nature de la production, les préoccupations en termes de santé et sécurité au travail sont une priorité de l'entreprise et traversent l'ensemble des situations de travail observée. En raison de la dangerosité des produits, des situations d'urgences peuvent survenir, qui demandent des réactions rapides et concertées de la part des membres des équipes.

Outils de recrutement

Les outils de recrutement sont au nombre de six, mais seuls 5 seront décrits ici. **Le premier** est un nouvel outil. Il s'agit d'un gabarit anonymisé de curriculum vitae (CV). Au cours de la recherche, il a été noté que l'entreprise éprouvait des difficultés afin d'évaluer les candidatures de certaines personnes immigrantes, notamment pour les candidats n'ayant pas suivi de

formation au Québec. Afin de permettre aux décideurs d'utiliser des critères clairs et homogènes pour tous, et qui correspondent bien aux exigences de l'entreprise en termes de formation et d'expérience, il était nécessaire d'élaborer un outil capable de définir ces critères puis de les mettre en œuvre indépendamment de l'origine des candidats. À partir de l'analyse du contexte de travail de l'entreprise et des entrevues avec les employés, plusieurs éléments-clés - compétences, expériences pertinentes, formations, langues - ont été repérés comme étant essentiels et ont été introduits comme variables de sélection des candidatures. L'outil est rempli en ôtant tout élément faisant référence à l'identité ou l'origine des candidats, ce qui permet une analyse comparable des candidatures.

Le **second outil** de recrutement est une amélioration d'un outil existant. Il vise à pondérer les résultats obtenus par les immigrants à certaines dimensions d'un test psychométrique utilisé lors de l'embauche. Le processus de candidature est en effet marqué par l'utilisation de tests psychométriques : la Batterie générale de test d'aptitude (BGTA). Suite à l'analyse du contexte organisationnel, les différentes dimensions évaluées par le BGTA ont été mises en relation avec les tâches spécifiques exigées des opérateurs dans le cadre de leur travail. Il ressort de cette analyse que la dimension de l'aptitude verbale est en fait testée d'une façon qui est éloignée des besoins du contexte de travail. De plus, comme on le sait, la langue est parfois un obstacle à l'intégration professionnelle des immigrants. Afin de rendre moins important le poids de l'aptitude « verbalisation », il a été recommandé à l'entreprise partenaire de pondérer les résultats des immigrants à cette partie du test et aussi à la résolution de problèmes mathématiques utilisant des éléments de 'verbalisation' qui influençaient indûment les résultats des candidats issus de l'immigration (vocabulaire varié et diversifié, etc.).

Le **troisième outil** de recrutement permet de tester le français écrit. L'entreprise testait, au cours du processus de recrutement, la qualité du français écrit au moyen d'un test appelé le Test de rendement pour francophones (TRF). Le TRF teste différentes dimensions reliées à la langue écrite et notamment le vocabulaire dont on sait que la maîtrise peut parfois être plus ardue pour les immigrants. En outre, il n'a pas été créé pour l'entreprise, et donc le contexte de travail des employés. Afin d'améliorer l'outil existant, le contexte de travail a été mis en relation avec le TRF. Il en ressort que la capacité de comprendre le français écrit est nécessaire dans l'entreprise mais ce qui est particulièrement important en réalité est la capacité de comprendre des messages écrits liés à des procédures formalisées faisant partie du manuel d'opération de l'entreprise. Suite à ce résultat, deux améliorations ont été effectuées. Le premier changement consiste dans la recommandation faite à l'entreprise de ne pas rendre éliminatoire un échec au TRF. Le second changement consiste à mettre en relation les résultats du TRF avec les résultats d'un deuxième test écrit, qui a été introduit par l'IRIPI. Ce dernier a été créé en fonction de l'analyse des situations de travail et est centré autour de la compréhension d'une procédure écrite faisant partie du manuel de l'entreprise. Le vocabulaire n'est plus ici au centre du test. L'avantage de cet outil est d'être en lien avec le contexte de travail et de ne tester que des éléments de compétences du candidat qui seront nécessaires à l'exécution du travail dans l'entreprise. Il élimine donc une dimension qui peut faire problème pour les immigrants tout en permettant le test des aptitudes essentielles au travail dans l'entreprise.

Le **quatrième outil** de recrutement concerne la langue orale de travail. Il a été noté que l'entreprise partenaire ne dispose pas d'un test de français oral à l'embauche. Or, afin de permettre l'embauche des immigrants et particulièrement des allophones, il est important pour l'entreprise, de s'assurer objectivement de la capacité des candidats à

disposer d'un niveau de français oral qui leur permet de fonctionner adéquatement dans le contexte de travail. En effet, l'analyse du contexte de travail montre qu'une grande partie des situations de communication dans le milieu de travail sont des communications orales au moyen de messages oraux standardisés qui relèvent de procédures formalisées. Le contexte associé à ces communications est également particulier : communications radios, bruit ambiant fort, situations stressantes et urgentes. Le nouvel outil permet de tester la langue orale à partir d'une diversité de mises en situations caractérisées par la compréhension orale des procédures de travail courantes utilisées dans l'entreprise. La proximité entre le test de français oral et le contexte de travail permet donc de faciliter le recrutement des immigrants dans l'entreprise car cette dernière est en mesure de s'assurer objectivement de leur niveau de français d'une façon qui soit compatible avec le fonctionnement de l'entreprise.

Le **cinquième outil** de recrutement touche à l'entrevue individuelle. L'outil structurant permettant d'évaluer les entrevues individuelles était organisé autour d'une série de questions destinées à évaluer cinq dimensions : engagement et vision du travail (motivation et intérêt pour la tâche, loyauté, dévouement), capacité à s'adapter aux changements (attitude positive face aux changements, efficacité dans les nouvelles situations, acceptation spontanée du changement, flexibilité), autonomie (trouve des solutions aux problèmes, capacité à passer à l'action/ à travailler seul, atteinte des objectifs), responsabilisation (capacité à faire des choix et à assumer ses actes et décisions, capacité à se prendre en charge, imputabilité), perception des dangers (vigilance, jugement, conformité aux règles de sécurité, réactions au stress). Toutefois, les critères d'évaluation des réponses des candidats n'étaient pas suffisamment précis pour permettre de tester plusieurs éléments essentiels. L'analyse du contexte organisationnel a été mobilisée pour permettre

d'identifier les compétences-clés correspondant aux dimensions évaluées lors de l'entrevue individuelle. Il a donc été proposé que ces compétences-clés servent de références pour évaluer les réponses aux questions portant sur les cinq dimensions de l'entrevue. En outre, l'analyse a révélé que plusieurs compétences-clés (notamment celles reliées au travail d'équipe) n'étaient pas incluses dans l'outil d'entrevue individuelle initial. Une mise en situation a donc été ajoutée à l'outil initial afin de permettre d'évaluer plus complètement les candidatures lors des entrevues d'embauche.

Outils d'intégration des stagiaires

La deuxième série d'outils concerne l'intégration des stagiaires. L'entreprise partenaire reçoit en effet plusieurs stagiaires par année, dont la majorité est d'origine immigrante. Le **premier outil** est centré autour de l'accueil et de l'intégration des stagiaires dans l'entreprise. L'accueil, organisé par les RH de l'entreprise, s'accompagnait d'informations données aux stagiaires.

Les entrevues avec ces derniers ont montré qu'il existait une disparité dans la compréhension des informations reçues. Les informations n'étaient pas toutes standardisées. Afin de compléter et de standardiser les informations à donner aux stagiaires qui pouvaient le mieux aider leur intégration, l'analyse du contexte a été mobilisée et plusieurs éléments-clés ont été retenus. Une formation à l'intention de stagiaires a donc été créée qui porte sur la place de l'entreprise dans son secteur industriel, les conditions de travail, l'organigramme et l'organisation du travail au sein des équipes, la culture, les valeurs et la philosophie prônées par l'entreprise, ainsi que les informations administratives. En outre, la formation comprend plusieurs éléments relatifs à la façon dont le stage sera évalué, ce qui permet d'éclaircir les règles du jeu pour les stagiaires.

Le **deuxième outil** concerne l'évaluation du stagiaire.

L'entreprise évaluait les stagiaires au moyen d'un outil qui présentait trois limites. En premier lieu, les critères d'évaluation étaient trop généraux. En second lieu, les critères ne prenaient pas en compte l'ensemble des dimensions nécessaires pour évaluer un stagiaire en vue d'une embauche possible. Les critères ne représentaient donc pas finement le contexte de travail, et n'étaient pas harmonisés avec les autres outils liés à l'embauche. En troisième lieu, alors que le ou les mentor(s) (maître(s) de stage) suivai(en)t le stagiaire au quotidien, c'est le chef d'équipe qui faisait l'évaluation. Ainsi, la personne la plus à même d'évaluer le stagiaire n'était qu'indirectement impliquée dans le processus. L'analyse du contexte de travail a donc été utilisée pour préciser les critères d'évaluation. Par exemple, afin d'évaluer les capacités de communication du stagiaire, plusieurs critères directement tirés de l'observation des situations de travail ont été ajoutés à l'outil initial. L'analyse a également servi à ajouter certaines dimensions à l'outil d'évaluation. Par exemple, un critère relatif à la disponibilité du stagiaire lors des situations de travail a été incorporé afin de traduire la disposition au travail d'équipe. Enfin, afin de mieux évaluer la performance du stagiaire, il a été proposé que le chef d'équipe et le maître de stage remplissent l'outil en commun.

Outils de gestion de la diversité

La troisième série d'outils traite plus spécifiquement de la gestion de la diversité au sein des équipes et vise donc l'intégration en emploi. Le **premier outil** concerne les réponses apportées par l'entreprise aux demandes de groupes visés par la Charte des droits et libertés de la personne. Alors que plusieurs décisions juridiques encadrent l'accommodement raisonnable, il semblait important de créer un outil adapté au contexte de l'entreprise permettant de répondre aux demandes de ces groupes et qui respectent les principes de l'accommodement raisonnable. En effet, il n'existait pas de directives ni d'outils permettant aux chefs d'équipe de répondre à ce type de demandes. L'accommodement raisonnable est une décision qui

tient compte d'une part des droits des personnes appartenant à des groupes définis par la Charte, et, d'autre part, des conséquences de ces droits sur les organisations et les personnes. Afin de créer un outil adapté, ont été considérés les trois principes de base permettant d'analyser une demande selon le critère de la « contrainte excessive » sur l'organisation : la contrainte de coût, la contrainte de bon fonctionnement et contrainte de droit d'autrui. Il s'agissait donc de repérer les éléments du contexte organisationnel permettant l'analyse de ces contraintes. Pour ce faire, quelques situations et scénarios ont été créées et testées en regard du contexte de travail. Ces scénarios avaient fait l'objet d'une demande réelle ou alors elles constituaient des considérations mises de l'avant par certains employés et maîtres opérateurs lors des entretiens. Par exemple, un accommodement du temps de travail au cours d'un quart a été évoqué. Une modification à l'habillement a également été discutée. Le nouvel outil se caractérise par la définition d'une procédure : le maître opérateur reçoit la demande et fait suivre cette dernière à la direction. Ensuite, trois étapes sont prévues par l'outil de gestion des demandes particulières. La première est l'analyse de la recevabilité de la demande par les RH. Est recevable une demande pour un motif de discrimination visé par la Charte des droits et libertés du Québec. Lors de la deuxième étape, la direction de l'entreprise évalue l'existence d'une contrainte excessive à partir des éléments de contexte pertinent. La troisième étape est la communication de la décision au maître-opérateur et au demandeur. L'avantage de l'outil est de permettre de formaliser une méthode et des étapes de traitement, d'incorporer les éléments de droit pertinents et d'identifier les dimensions du contexte de travail nécessaires à la réflexion.

Le **second outil** traite également de l'intégration des immigrants dans les équipes, mais plutôt du point de vue de la gestion des relations interculturelles. L'entreprise proposait de suivre une formation mais

plusieurs limites ont été repérées. La première est que le contenu de la formation était éloigné du contexte quotidien de travail de l'entreprise. Ensuite, la façon de mettre en œuvre le mode de résolution de conflit lié à une situation interculturelle faisait abstraction du contexte de l'entreprise. Enfin, la formation n'était accessible qu'à un certain moment dans l'évolution de la carrière des employés au sein de l'entreprise. Afin de proposer un outil permettant de gérer les dimensions interculturelles dans les équipes de l'entreprise, l'IRIPI a analysé au travers des situations quotidiennes de travail les mécanismes d'intégration des nouveaux employés d'une part, et de résolution des conflits existants au sein des équipes d'autre part. En premier lieu, sans entrer dans le détail, l'aspect essentiel de ces mécanismes d'intégration est que l'intégration au groupe est vue comme un processus bidirectionnel. Au cours de multiples situations de travail, il a été noté que l'équipe prend les mesures nécessaires pour que la personne comprenne ce qu'elle doit faire et ce qu'elle ne doit pas faire et le nouvel employé est censé s'ajuster en retour. En second lieu, plusieurs mécanismes de gestion des conflits au sein des équipes ont été notés. Par exemple, en cas de désaccord, il a été constaté qu'il existe des mécanismes de recherche de consensus dans les équipes de travail. Toutefois, en raison de la faible durée des stages notamment, les stagiaires – dont plusieurs ont d'origine immigrante – n'avaient dans plusieurs cas que peu d'occasion de s'insérer dans des situations de travail. Ainsi, les mécanismes d'intégration des nouveaux employés ne fonctionnaient pas pour eux, ce qui pouvait amener certaines difficultés dans la façon dont les stagiaires s'intégraient. Le but du nouvel outil est d'aplanir les difficultés qui pourraient naître lors de l'intégration d'une personne immigrante. Il s'agit de faire ressortir les mécanismes d'intégration et de gestion des conflits repérés dans le cadre des situations de travail et de les appliquer à des situations interculturelles. Il se divise en deux parties. La première partie, d'une

durée de trente minutes, se déroule en trois temps. Dans un premier temps, est soumis au groupe un texte de M. Audet (2002) qui expose une typologie présentant cinq stratégies de gestion de la diversité. Ensuite, est discutée la question des moyens déjà mis en œuvre par les équipes pour intégrer les nouveaux arrivants et gérer les conflits potentiels. À la suite de cette discussion, est mise en débat la question de l'accueil des stagiaires dans l'entreprise, en particulier les pratiques existantes et les suggestions de mécanismes à mettre en place pour assurer à ces stagiaires une meilleure intégration dans l'entreprise. La deuxième partie, d'une durée, elle aussi, d'une demi-heure, débute par une mise en situation d'un incident interculturel fictif mais réaliste inspiré des mises en situation identifiées lors des entrevues. Puis, une grille de lecture est soumise à la discussion, grille de lecture qui vise à prendre en compte les points de vue respectifs des protagonistes en présence et les mécanismes à mettre en place pour résoudre de manière satisfaisante le problème d'incompréhension. Enfin, un retour est fait sur la typologie d'Audet visant à identifier les stratégies et les mécanismes pour garantir une meilleure intégration de tout nouvel arrivant issu de la diversité.

Test des outils

Les outils construits suite à l'analyse du contexte de travail et avec la participation des employés ont été testés au cours d'une deuxième phase de terrain, lors de l'année 2 du projet. Il s'agissait de vérifier, d'une part, s'ils répondaient bien aux caractéristiques du milieu et, d'autre part, s'ils étaient pertinents pour les équipes. La nature du test a varié suivant les outils. Certains outils ont pu être testés en situation, comme les outils de recrutement. Cinq des six outils ont en effet été utilisés par l'entreprise lors d'un processus d'embauche en 2012. En outre, 14 entrevues ont été menées avec des employés, cadres et stagiaires. Chaque catégorie de participants a été sollicitée pour certains outils. Enfin, des présentations et des discussions en groupe ont été effectuées afin de

tester l'outil de gestion des relations interculturelles dans les équipes. Les résultats de ces tests ont servi à modifier les outils afin d'en produire une version finale.

TRANSFERT ET RETOMBÉES

Transfert

Le premier objet du transfert concerne l'entreprise. Comme dans toute recherche impliquant un partenaire, la question du transfert vers les milieux de pratique est majeure. Une littérature croissante est consacrée à cette question (Graham et al. 2007, INSPQ 2009, Potvin 2016). L'approche retenue ici est celle de la co-construction des connaissances entre les employés de l'entreprise et les chercheurs. Elle représente la forme la plus aboutie de transfert dans la mesure où les connaissances sont co-construites par le milieu de pratique et les chercheurs et elle suppose de nombreux allers-retours entre ces derniers (INSPQ 2009 : 14-5). L'outil privilégié de cette co-construction dans le projet est le comité de pilotage. Le second objet de transfert est le secteur de la pétrochimie au Québec. En élaborant une méthode de conception d'outils de GD propres à une entreprise de la pétrochimie, le projet a fait la démonstration de la possibilité d'implanter une telle approche dans d'autres entreprises du secteur. Une présentation du projet a d'ailleurs été faite au Comité sectoriel de main d'œuvre.

Retombées

Les retombées du projet sont importantes à plusieurs titres. En premier lieu, les retombées sur le partenaire sont doubles. La première est une meilleure connaissance des enjeux entourant l'intégration des immigrants dans le milieu de travail. La recherche a suscité des réflexions sur l'intégration des stagiaires d'origine immigrante, sur l'interculturel ainsi que sur le rôle des outils de gestion des RH de l'entreprise en matière de diversité. La seconde est l'amélioration

des outils RH de l'entreprise à deux niveaux : opérationnalisation des fonctions RH et soutien à l'intégration des immigrants. D'une part, ces derniers ont été revus à la lumière du contexte de travail de l'entreprise afin de permettre une meilleure opérationnalisation des fonctions RH. Ils ont été précisés, parfois modifiés pour les rendre plus proches des exigences du milieu de travail. En outre, les deux tiers des outils issus de la recherche sont des nouveaux outils pour permettre de prendre en compte un certain nombre d'éléments que les outils initiaux n'intégraient pas. D'autre part, les outils issus de l'analyse offrent un soutien à l'entreprise et à ses employés afin d'accompagner l'intégration des immigrants, à toutes les étapes de cette intégration : recrutement et au sein des équipes en situation de travail. La seconde retombée est beaucoup plus large et concerne le secteur de la chimie. En élaborant une méthode de conception d'outils de GD propres à une entreprise de la pétrochimie, le projet a fait la démonstration de la possibilité d'implanter une telle approche dans d'autres entreprises du secteur de la chimie. Enfin, la dernière retombée est évidemment à l'échelle de la communauté et vise l'intégration des immigrants au marché du travail. Les entreprises sont des acteurs majeurs de ce marché ; améliorer leur capacité d'accueil et d'intégration est donc primordial. Bien que les retombées n'aient pas été quantifiées, il est clair que le projet a permis de créer une méthode efficace de création et d'implantation d'outils de GD qui pourrait bénéficier à plusieurs entreprises et donc améliorer à long terme l'intégration professionnelle des immigrants. En outre, cette méthode est reproductible et transférable. Une première limite du projet est toutefois que l'expérimentation n'a concerné qu'une seule entreprise. Il serait pertinent de la tester dans un autre contexte de travail pour mieux l'évaluer et l'enrichir. La seconde limite est que le projet a été long (plus de deux ans). Néanmoins, il s'agissait d'une première expérimentation qui a permis de développer la méthode et de tester puis valider des

choix et des orientations. Si l'expérience devait être reproduite, elle serait beaucoup plus courte.

CONCLUSION

Rappelons que le projet, qui s'est déroulé entre août 2010 et décembre 2012, avait pour but de mettre au point une approche de gestion contextualisée et participative de la diversité en partenariat avec une entreprise de la pétrochimie. Cette dernière avait exprimé le besoin de disposer d'outils novateurs et adaptés permettant d'appuyer l'ensemble du personnel dans l'intégration des immigrants. Alors que de nombreux guides et outils existent, ils restent généraux et impliquent peu les employés qui sont pourtant au premier plan des changements. Au terme de la démarche, plusieurs constats se dégagent. La validité et les apports de la méthode sont bien démontrés. Si les méthodes qualitatives se sont avérées un choix judicieux, l'aspect particulièrement important du point de vue de la validité de la méthode est que ces résultats quant au contexte organisationnel ont pu directement servir de base pour la construction des outils de gestion de la diversité. L'adéquation entre les outils et le contexte permet non seulement de construire des outils « sur mesure » mais également pertinents. Deuxième élément à retenir, la participation des employés a constitué un élément certain de la réussite du projet. D'une part, ces derniers ont pu donner une vision approfondie de leur contexte de travail au travers de la collecte de données et de la participation au comité de pilotage. Ensuite, leur apport à la création et à l'amélioration des outils a permis de rendre ceux-ci plus pertinents et plus efficaces dans le contexte de travail.

L'approche contextualisée et participative de la gestion de la diversité, malgré les limites évoquées plus haut, constitue un apport à plusieurs titres. En premier lieu, la question de la gestion de la diversité

est un enjeu important dans les milieux de travail. Le secteur industriel peut, par le biais de l'approche développée ici, bénéficier d'outils réellement sur mesure, ce qui peut faciliter leur utilisation et accroître l'efficacité en vue de l'intégration professionnelle des immigrants dans les milieux de travail. En second lieu, les apports du point de vue l'accueil et de l'intégration des immigrants au marché du travail sont potentiellement très importants. On sait, en effet, que les entreprises sont des acteurs majeurs du marché du travail dont les pratiques ont un impact très important sur l'intégration professionnelle des immigrants. En ciblant l'amélioration des différentes fonctions des ressources humaines des entreprises, les résultats de la recherche peuvent permettre de faire la différence sur les trajectoires des immigrants sur le marché du travail.

BIBLIOGRAPHIE

Beaudry, Catherine, Mélanie Gagnon et Andrée-Anne Deschênes. 2019. «Quand la perception des employeurs à l'égard des personnes immigrantes influence leurs pratiques de gestion de la diversité.» *Relations industrielles / Industrial relations*, 74(4) : 674-696.

Bleijenbergh, Inge, Pascale Paters et Erik Poutsma, « Diversity management beyond the Business case», *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 29 No 5, 2010, pp. 413-421.

Bond, Meg A. et Tean L. Pyle. 1998. «Diversity Dilemmas at Work.» *Journal of Management Inquiry* 7 (3): 252-69.

Comité sectoriel de main-d'oeuvre économie sociale action communautaire (CSMO-ESAC). 2011. Favoriser l'accès et le maintien en emploi des personnes immigrantes : Guide des ressources et des outils pour les organisations du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire. En ligne : www.chantier.qc.ca > CSMO_Guidediversitculturelle_finalfvrier2011

Conference Board of Canada. 2009. *Immigrant-Friendly Businesses Effective Practices for Attracting, Integrating, and Retaining Immigrants in Canadian Workplaces*. Ottawa: The Conference Board of Canada.

Cornet, Annie et Manal El Abboubi. 2012. «Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès.» *Gestion*, 4(37) : 57-66.

Cornet, Annie et Philippe Warland. 2008. *GRH et gestion de la diversité*. Paris: Dunod.

Cox, Taylor H. et Stacy Blake. 1991. «Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness.» *Academy of Management Executive* 5 (3): 45-56.

Cox, Taylor Jr. 1991. «The multicultural organization.» *Academy of Management Executive* 5 (2): 34-47.

Cox, Taylor Jr. 2001. *Creating the Multicultural Organization A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.

d'Iribarne, Philippe. 1989. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.

Flück, Claude. (Non daté). « La roue des compétences » disponibilité et accès : <http://www.fluck-competences.com/methodologie/roue-des-competences.html> (consulté le 03 décembre 2012)

Graham, I. D., Logan, J., Harrison, M. B., Straus, S. E., Tetroe, J., Caswell, W., et al. (2006). Lost in knowledge translation: Time for a map? *The Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 26, 13–24.

Haas, Aurore et Sakura Shimada. 2014. «Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises.» *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(2) : 14-21.

BIBLIOGRAPHIE SUITE

Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences : International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage

Holvino, Evangelina et Annette Kamp. 2009. «Diversity Management: Are We Moving in the Right Direction? Reflections from Both Sides of the North Atlantic.» *Scandinavian Journal of Management* 25: 395-403.

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2009). *Animer un processus de transfert de connaissance. Bilan des connaissances et outil d'animation*. Montréal : Gouvernement du Québec. En ligne à l'adresse http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1012_AnimerTransfertConn_Bilan.pdf

Ivancevich, John M. et Jacqueline A. Gilbert. 2000. «Diversity Management Time for A New Approach.» *Public Personnel Management* 29 (1): 75-92.

Jaccoud, Mylène et Robert Mayer. 1997. «L'observation en situation et la recherche qualitative.» Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. Pires, dir. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal et Paris: Gaëtan Morin éditeur, 211-49.

Jayne, Michele E. A. et Robert L. Dipboye. 2004. «Leveraging diversity to improve business performance : Research findings and recommendations for organizations.» *Human Resource Management*, 43(4) : 409-424.

Kirton, Gille et Anne-Marie Greene. 2005. «The Dynamics of Managing Diversity : a Critical Approach.»

Lorbiercki, Anna et Jack Jack. 2000. «Critical Turns in the Evolution of Diversity Management.» *British Journal of Management* 11 (Supplément 1): S17-S31.

Mayer, Robert et Francine Ouellet. 2000. «La recherche dite 'alternative', la recherche-action, la recherche participative, l'intervention sociologique, la recherche féministe et la recherche conscientisante.» Dans R. Mayer, F. Ouellet, M.-C. Saint-Jacques et D. Turcotte, dir. *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur, 287-325.

Mohiuddin, Muhammad, Sidi Mahmoud Aidara Mbibi, Samim Al-Azad et Dominique Diouf. 2009. «Étude Qualitative de l'Impact de la Gestion de la Diversité Culturelle sur l'Avantage Compétitif des Entreprises.» *Journal of Global Business Administration* 1 (1): 38-54.

Pérotin, Virginie, Andrew Robinson et Joanna Loundes. 2003. «Politiques d'égalité des chances et résultats des entreprises : Étude comparative de la situation en Australie et au Royaume-Uni.» *Revue International du Travail*, 142(4) : 509-546.

Potvin, Pierre. 2016. *L'alliance entre le savoir issu de la recherche et le savoir d'expérience : Un regard sur le transfert de connaissances*, Boucherville : Béliveau Éditeur.

BIBLIOGRAPHIE SUITE

Québec. Emploi-Québec. 2005. Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi. Montréal: Gouvernement du Québec.

Rhéaume, Jacques. 1982. «La recherche-action: un nouveau mode de savoir?» Sociologies et sociétés 14 (1): 43-51.

Richard, Orlando C. 2000. «Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View.» Academy of Management 43 (2): 164-77.

Syed, Jawad et Mustafa Özbilgin. 2009. «A relational framework for international transfer of diversity management practices.» The International Journal of Human Resource, 20(12) : 2435-2453.

Thomas, Roosevelt R. Jr. 1990. «From Affirmative Action to Affirming Diversity.» Harvard Business Review 68 (2): 107-17.

Van Trier, W.E. 1980. «La recherche-action.» Déviance et société 4 (2): 179-93.

Wright, Peter, Stephen P. Ferris, Janine S. Hiller et Mark Kroll. 1995. «Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation.» The Academy of Management Journal 38 (1): 272-87.

LA RÉGIONALISATION : UN PROJET DE VIE, UN CHOIX DE VIE ET UN MILIEU DE VIE POUR LA PERSONNE IMMIGRANTE ET SA FAMILLE

DOUDOU SOW

Conseiller stratégique à la régionalisation de la main-d'œuvre immigrante, Lanaudière Économique

INTRODUCTION

La régionalisation de l'immigration décrit souvent une politique ministérielle ou gouvernementale qui consiste à inciter des immigrants à s'établir en dehors de la grande région de Montréal. L'un des objectifs est « d'accroître la capacité de la collectivité à attirer des personnes immigrantes afin de favoriser leur établissement durable hors de la région métropolitaine de Montréal (RMM) ».

La régionalisation de l'immigration, intervenue au début des années 90, devait réduire le hiatus entre Montréal et les régions. En guise de rappel, en 1992, la commission parlementaire sur l'énoncé en matière d'immigration et d'intégration avait déjà jeté les bases d'une répartition équitable des immigrants sur l'ensemble du territoire québécois (Sow, 2014). À ce titre, on pouvait lire, à la page 73 du document de référence qui donnait de grandes orientations AU QUÉBEC POUR BÂTIR ENSEMBLE, *Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration*, la section « Favoriser la régionalisation de l'immigration dans une perspective de développement régional ». Malgré la mise en place d'un plan d'action pour la régionalisation de l'immigration en décembre 1993 par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec (ancienne appellation de l'époque du Ministère), l'attraction et la rétention des immigrants en région sont toujours à l'ordre du jour.

Le ministère québécois de l'Immigration signe des ententes avec des acteurs institutionnels (les municipalités et les municipalités régionales de comté (MRC)) et communautaires (organismes à but non lucratif) pour « soutenir la régionalisation de l'immigration » par le biais de programmes qui ont changé de nom au fil des années (*Programme de régionalisation de l'immigration* (PRI) ou *Programme régional d'intégration* (PRI), *Programme Mobilisation-Diversité* (PMD)).

Le Programme régional d'intégration, anciennement appelé *Fonds de développement de l'immigration en région*, créé en 1993, a été mis en place par le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI) depuis avril 2004. L'esprit du programme de régionalisation est intégré dans le Programme Mobilisation-Diversité).

« Le *Programme Mobilisation-Diversité* (PMD) est lui destiné à appuyer les municipalités (locales et les municipalités régionales de comté (MRC), les organismes à but non lucratif et les coopératives dans l'édification de collectivités plus accueillantes et inclusives. Ce programme est mis sur pied pour favoriser la pleine participation, en français, des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles. »

Des plans d'action régionaux existent, certes, mais il reste beaucoup d'efforts à faire pour satisfaire les demandes régionales en matière d'immigration (Sow, 2014). Les résultats quant au choix de l'endroit où s'implanter le démontrent aisément : « La proportion des personnes résidant hors de la RMM est de 24,8 % pour l'ensemble des admissions de 2008 à 2017. »

Une augmentation, certes, en termes de personnes installées en région, mais qui n'a pas pour autant résolu le déséquilibre Montréal-régions. En d'autres termes, le clivage Montréal-régions existe toujours si l'on tient compte de la répartition géographique de l'immigration. Mieux, malgré une augmentation du nombre d'immigrants en région, il demeure que les immigrants se concentrent toujours à Montréal.

Même en 2020 avec pourtant un investissement financier soutenu de l'actuel gouvernement caquiste, la régionalisation comporte encore plusieurs enjeux, défis et obstacles nécessitant et exigeant une collaboration de l'ensemble des acteurs de l'écosystème régional.

LE PORTRAIT DE L'IMMIGRATION EN RÉGION EN CHIFFRES

Selon le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI), la répartition des personnes immigrantes qui étaient présentes en janvier 2019 se présente comme suit : « 72,2 % résidaient dans la région métropolitaine de Montréal (RMM2); 24,8 % résidaient hors de la RMM; pour 3,0 %, la région de résidence était non déterminée; les personnes immigrantes étaient présentes dans toutes les municipalités régionales de comté (MRC) à travers le Québec. Les personnes immigrantes de la catégorie de l'immigration économique étaient proportionnellement plus nombreuses à résider dans la RMM que celles de la catégorie du regroupement familial ou de la catégorie des réfugiés et personnes en situation semblable. »

Personnes immigrantes établies hors de la région métropolitaine de Montréal (RMM) :

- 24,8 % en 2019 pour les personnes admises au Québec de 2008 à 2017
- 22,8 % en 2017 pour les personnes admises au Québec de 2006 à 2015

- 15 % en 2004 pour les personnes admises au Québec de 1993 à 2002

On assiste donc à une légère augmentation du nombre de personnes qui résident ou s'établissent en région mais cela reste insuffisant comme le faisait remarquer le président de la Fédération québécoise des municipalités (FQM), Jacques Demers. « Malgré cette hausse, le succès n'est pas celui escompté dans toutes les régions » (Régionalisation de l'immigration: un premier forum pour le succès « économique et humain », journal Metro, 28 mars 2019). Cette progression est loin d'être suffisante, poursuit M. Demers, qui parle d'un « niveau encore très bas », et particulièrement faible dans plusieurs régions si l'on tient compte de résultats plus probants à Québec et à Sherbrooke par exemple. »

Certains chiffres démontrent le déséquilibre qui existe entre les régions urbaines (Montréal, Laval, la Capitale-Nationale, l'Outaouais), les régions ressources du Québec (la CôteNord, le NordduQuébec, le Bas-Saint-Laurent, la Gaspésie-Îlesde laMadeleine et l'AbitibiTémiscamingue) et les ressources manufacturières (le Saguenay-LacStJean, la Mauricie, l'Estrie, ChaudièreAppalaches, Lanaudière, Laurentides, Montérégie, CentreduQuébec).

« La proportion des personnes résidant hors de la RMM est de 24,8 % pour l'ensemble des admissions de 2008 à 2017. Tout comme pour Laval et Longueuil, cette proportion est plus élevée parmi les personnes admises depuis plus longtemps, soit de 2008 à 2012 (26,3 %), comparativement à celles arrivées plus récemment (23,5 %), soutenant l'hypothèse d'une migration secondaire qui dépasserait les frontières de la RMM après quelques années. Les principales régions de résidence, hors de la RMM, sont la Capitale-Nationale (5,6 %), l'Outaouais (3,4 %), le territoire de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent (3,5 %), les Laurentides (2,5 %), le territoire de la Montérégie Est (2,4 %), Lanaudière (2,2 %) et l'Estrie (1,9 %). »

Le **tableau 12 du MIFI** (page suivante) présente, de manière plus détaillée, les informations sur la répartition de la population immigrante admise au Québec de 2008 à 2017 et présente en 2019, selon les MRC de résidence, par période d'immigration.

Les immigrants ne s'intéressent pas aux régions éloignées dans un premier temps parce que la présence de communautés culturelles y est moindre. Pourtant, le Québec est un vaste territoire, la plus grande province canadienne en superficie (1,7 million de km²). Le Québec, qui représente trois fois le territoire de la France, est composé de 17 régions administratives présentant des créneaux d'excellence et des attraits socioculturels différents.

Comme l'illustre le **tableau 11**, le phénomène de métropolisation de l'immigration, toutes catégories confondues, symbolisé par la RMM est flagrant et nécessite à tout le moins un renversement de la tendance. Le gouvernement caquiste compte inverser cette tendance en sélectionnant et en traitant en priorité le dossier des candidats qui acceptent de travailler en région par le système de déclaration d'intérêt d'Arrima.

Le service de la recherche, de la statistique et de la veille du MIFI indiquait que la migration secondaire ou le changement de destination (région, ville ou province) après une première installation s'effectuait souvent de Montréal, un premier pôle d'attraction vers d'autres territoires : « Il est donc probable qu'après quelques années de résidence au Québec, les personnes immigrantes tendent à s'installer ailleurs, dans les couronnes sud ou nord, ou hors de la RMM. La région de Laval et l'agglomération de Longueuil constituent également des pôles d'attraction importants avec respectivement 8,5 % et 7,9 % des personnes qui y habitaient. Cette proportion est plus élevée pour les personnes admises de 2008 à 2012 que pour celles admises plus tard, soit de 2013 à 2017. Un étalement urbain semble donc survenir

seulement quelques années après l'admission et une première installation sur l'île de Montréal. La proportion des personnes résidant hors de la RMM est de 24,8 % pour l'ensemble des admissions de 2008 à 2017. Tout comme pour Laval et Longueuil, cette proportion est plus élevée parmi les personnes admises depuis plus longtemps, soit de 2008 à 2012 (26,3 %), comparativement à celles arrivées plus récemment (23,5 %), soutenant l'hypothèse d'une migration secondaire qui dépasserait les frontières de la RMM après quelques années. »

Le portrait selon la catégorie de résidence indique que : « La population immigrante admise durant la décennie 2008-2017 qui réside dans la RMM ou hors de la RMM en 2019 diffère selon les catégories d'immigration. Les personnes admises dans la catégorie de l'immigration économique résident proportionnellement plus dans la RMM qu'à l'extérieur de celle-ci. Les réfugiés et personnes en situation semblable demeurent proportionnellement plus dans les régions situées hors de la RMM. Par ailleurs, les 53 176 personnes immigrantes de la catégorie de l'immigration économique qui habitaient hors de la RMM en janvier 2019, et dont le poids relatif était de 23,1 %, représentaient plus du triple du nombre de réfugiés et personnes en situation semblable établies hors de la RMM (13 680). Parmi les 271 111 personnes immigrantes résidant dans la RMM : 62,7 % ont été admises dans la catégorie de l'immigration économique; 24,0 % dans celle du regroupement familial; 11,4 % dans celle des réfugiés et personnes en situation semblable. Parmi les 93 271 personnes immigrantes domiciliées hors de la RMM : 57,0 % ont été admises dans la catégorie de l'immigration économique; 26,5 % dans celle du regroupement familial; 15,5 % dans celle des réfugiés et personnes en situation semblable ».

Le MIFI a également dressé des « portraits régionaux des personnes immigrantes présentes au Québec » selon les catégories. « Dans les régions de l'Estrie et

du Centre-du-Québec, les réfugiés et personnes en situation semblables forment une plus grande part des personnes immigrantes présentes (39,2 % et 42,9 %, respectivement par rapport à 12,6 % pour le Québec). Pour le Centre-du-Québec, il s'agit surtout de réfugiés pris en charge par l'État, tandis que pour l'Estrie, ces derniers sont à parts égales avec les réfugiés parrainés. Les personnes immigrantes natives d'Afrique ont une plus forte présence au Nord-du-Québec (60,7 %), en Abitibi-Témiscamingue (61,1

%), à la Côte-Nord (52,3 %) et en Outaouais (48,0 %) qu'au Québec en général (35,5 %), tandis que celles natives d'Europe ont une plus forte présence en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (42,0 %), au Bas-Saint-Laurent (38,7 %) et au Saguenay-Lac-Saint-Jean (35,0 %) qu'au Québec en général (17,6 %). La région de Lanaudière a la plus forte proportion de personnes immigrantes natives de l'Amérique avec 40,9 % comparativement à 21,9 % pour le Québec. »

TABLEAU 12

Population immigrante admise au Québec de 2008 à 2017 et présente en 2019, selon les MRC de résidence, par période d'immigration

Lieu de résidence	N	Lieu de résidence	N	Lieu de résidence	N
Bas-Saint-Laurent		Outaouais		Lanaudière	
Kamouraska	114	Gatineau	12 500	D'Autray	201
La Matapédia	24	La Vallée-de-la-Gatineau	51	Joliette	731
La Mitis	28	Les Collines-de-l'Outaouais	234	L'Assomption	2 877
Les Basques	9	Papineau	45	Les Moulins	4 298
Matane	81	Pontiac	28	Matawinie	223
Rimouski-Neigette	374	Total	12 858	Montcalm	305
Rivière-du-Loup	204			Total	8 635
Témiscouata	25	Abitibi-Témiscamingue			
Total	859	Abitibi	94	Laurentides	
		Abitibi-Ouest	59	Antoine-Labelle	103
Saguenay--Lac-Saint-Jean		La Vallée-de-l'Or	438	Argenteuil	131
Lac-Saint-Jean-Est	128	Rouyn-Noranda	373	Deux-Montagnes	2 585
Le Domaine-du-Roy	69	Témiscamingue	56	La Rivière-du-Nord	1 659
Le Fjord-du-Saguenay	34	Total	1 020	Les Laurentides	490
Maria-Chapdelaine	78			Les Pays-d'en-Haut	461
Saguenay	648	Côte-Nord		Mirabel	634
Total	957	Caniapiscau	31	Thérèse-De Blainville	3 458
		La Haute-Côte-Nord	31	Total	9 521
Capitale-Nationale		Le Golfe-du-Saint-Laurent	6		
Charlevoix	80	Manicouagan	120	Longueuil	29 491
Charlevoix-Est	43	Minganie	29		
La Côte-de-Beaupré	251	Sept-Rivières	221	CRÉ-Montérégie Est	
La Jacques-Cartier	431	Total	438	Acton	34
L'Île-d'Orléans	76			Brome-Missisquoi	420
Portneuf	292	Nord-du-Québec		La Haute-Yamaska	1 520
Québec	19 869	Eeyou Istchee	34	La Vallée-du-Richelieu	2 249
Total	21 042	Jamésie	155	Le Haut-Richelieu	1 149
		Kativik	30	Les Maskoutains	2 129
Mauricie		Total	219	Marguerite-D'Youville	1 057
La Tuque	42			Pierre-De Saurel	249
Les Chénouaux	34	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine		Rouville	243
Maskinongé	96	Avignon	41	Total	9 050
Mékinac	17	Bonaventure	51		
Shawinigan	371	La Côte-de-Gaspé	112	CRÉ-Vallée-du-Haut-Saint-Laurent	
Trois-Rivières	2 319	La Haute-Gaspésie	47	Beauharnois-Salaberry	400
Total	2 879	Le Rocher-Percé	53	Le Haut-Saint-Laurent	108
		Les Îles-de-la-Madeleine	27	Les Jardins-de-Napierville	163
Estrie		Total	331	Roussillon	7 776
Coaticook	97			Vaudreuil-Soulanges	4 698
Le Granit	76	Chaudière-Appalaches		Total	13 145
Le Haut-Saint-François	113	Beauce-Sartigan	307		
Le Val-Saint-François	88	Bellechasse	167	Centre-du-Québec	
Les Sources	58	La Nouvelle-Beauce	182	Arthabaska	720
Memphrémagog	414	Les Appalaches	179	Bécancour	73
Sherbrooke	6 160	Les Etchemins	64	Drummond	1 309
Total	7 006	Lévis	1 897	L'Érable	53
		L'Islet	32	Nicolet-Yamaska	81
Montréal	209 577	Lotbinière	127	Total	2 236
		Montmagny	71		
Laval	32 043	Robert-Cliche	49	Ensemble du Québec ²	375 518
		Total	3 075		

1. Municipalité régionale de comté ou territoire équivalent.

2. Incluant 11 377 personnes dont le lieu de résidence n'est pas déterminé.

Source : Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, Service de la recherche, de la statistique et de la veille, Banque de données sur la présence.

TABLEAU 11

Population immigrante admise au Québec de 2008 à 2017 et présente en 2019
selon la région de résidence, par catégorie

Région de résidence	Immigration économique		Regroupement familial		Réfugiés		Autres immigrants		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Régions hors de la Région métropolitaine de Montréal (RMM)										
Bas-Saint-Laurent	498	0,2	311	0,3	x	x	x	x	859	0,2
Saguenay–Lac-Saint-Jean	538	0,2	391	0,4	x	x	x	x	957	0,3
Capitale-Nationale	13 200	5,7	4 509	4,9	3 256	6,9	77	1,2	21 042	5,6
Mauricie	1 503	0,7	722	0,8	641	1,4	13	0,2	2 879	0,8
Estrie	2 920	1,3	1 294	1,4	2 748	5,8	44	0,7	7 006	1,9
Outaouais	7 422	3,2	3 097	3,4	2 225	4,7	114	1,8	12 858	3,4
Abitibi-Témiscamingue	606	0,3	397	0,4	x	x	x	x	1 020	0,3
Côte-Nord	252	0,1	170	0,2	x	x	x	x	438	0,1
Nord-du-Québec	129	0,1	84	0,1	x	x	x	x	219	0,1
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	180	0,1	146	0,2	x	x	x	x	331	0,1
Chaudière-Appalaches	1 845	0,8	1 033	1,1	168	0,4	29	0,5	3 075	0,8
Lanaudière	4 439	1,9	2 821	3,1	1 130	2,4	245	3,9	8 635	2,3
Laurentides	5 585	2,4	2 980	3,3	823	1,7	133	2,1	9 521	2,5
Montérégie Est ¹	4 708	2,0	2 586	2,8	1 696	3,6	60	1,0	9 050	2,4
Vallée-du-Haut-Saint-Laurent ¹	8 648	3,8	3 571	3,9	746	1,6	180	2,9	13 145	3,5
Centre-du-Québec	703	0,3	561	0,6	960	2,0	12	0,2	2 236	0,6
Total, régions hors de la RMM	53 176	23,1	24 673	27,0	14 503	30,6	919	14,8	93 271	24,8
Région métropolitaine de Montréal (RMM)										
Montréal	134 259	58,3	49 904	54,6	21 165	44,6	4 249	68,4	209 577	55,8
Laval	16 389	7,1	8 362	9,1	6 666	14,0	626	10,1	32 043	8,5
Longueuil (agglomération) ¹	19 401	8,4	6 710	7,3	3 068	6,5	312	5,0	29 491	7,9
Total, RMM	170 049	73,8	64 976	71,1	30 899	65,1	5 187	83,5	271 111	72,2
Non déterminée	7 184	3,1	1 779	1,9	2 066	4,4	107	1,7	11 136	3,0
Total	230 409	100,0	91 428	100,0	47 468	100,0	6 213	100,0	375 518	100,0

1. Territoire de la Conférence régionale des élus.

Pour des raisons de protection des renseignements personnels, certaines cellules ont été supprimées et remplacées par le symbole « x ».

Source : Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration,
Service de la recherche, de la statistique et de la veille, Banque de données sur la présence.

Il convient aussi de noter comme le souligne le portrait régional « que certains pays de naissance sont plus présents dans certaines régions que dans le reste du Québec. C'est le cas de la France au Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, d'Haïti à Lanaudière et de la Tunisie au Nord-du-Québec. Le **graphique 7** présente les cas où les natifs d'un pays représentent au moins 10 % des personnes immigrantes et trois fois la moyenne québécoise. »

En plus de la féminisation du phénomène migratoire, de la diversification de l'immigration (la population immigrante au Québec est une des plus diverses de l'OCDE, rapport OCDE 2020), on remarque également au Québec une configuration de l'immigration qui se manifeste à travers le programme de l'expérience québécoise (PEQ). En effet, les travailleurs temporaires et les étudiants étrangers constituent les nouveaux bassins de recrutement de travailleurs qualifiés.

réalisée par les CRÉ, on a donc assisté à l'**émergence d'une municipalisation des questions reliées à l'immigration dans plusieurs villes.**»

Dès le début de son mandat en 2018, le **gouvernement caquiste** a lui aussi jugé la régionalisation prioritaire. Même si celle-ci n'est pas encore un succès au niveau du nombre élevé d'établissement en région des personnes immigrantes, il n'en demeure pas moins que des actions concrètes en termes de financement et de déploiement régional (présence accrue sur le terrain) constituent incontestablement des pas dans la bonne direction. Dans cette perspective, monsieur Éric Gervais sous-ministre adjoint Francisation, Diversité et Inclusion du MIDI a également souligné lors du Forum sur la régionalisation « l'annonce de l'investissement financier désormais récurrent du gouvernement du Québec, soit 146 millions, pour la réalisation de mesures visant l'accompagnement des personnes immigrantes dans leur processus d'immigration, le soutien aux régions et aux employeurs en difficultés de recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée».

Soulignons que cet important **déploiement institutionnel** permet une meilleure coordination des interventions régionales comblant ainsi des lacunes observées depuis la disparition des directions régionales, des CRE et CLD. Le déploiement institutionnel (72 points de service incluant 6 directions régionales (DR) répartis dans l'ensemble des régions du Québec) et des ressources humaines (81 agents d'aide à l'intégration et 60 conseillers en immigration régionale) est un indicateur mesurable de la volonté réelle de régionaliser du gouvernement caquiste qui pourrait être qualifié de gouvernement des régions en plus de son qualificatif de «gouvernement d'entrepreneurs» (investissement financier important, renouvellement des ententes pour assurer la continuité des projets et la consolidation de l'expertise, rôle accru donné aux régions, etc.). Des

gestes qui vont dans le bon sens d'une véritable régionalisation de l'immigration.

Dans le développement régional, on observe ainsi une mobilisation des conseillers en immigration régionale et des agents d'aide à l'intégration favorisant du coup un travail de proximité avec les entreprises, les élus, les organismes et les personnes immigrantes. C'est ce que démontre dans son analyse Le MIFI en région : « Avec le redéploiement régional, son action sur le terrain et les nouveaux outils mis au service des collectivités et des employeurs, le MIFI contribuera à trouver des solutions aux enjeux de main-d'œuvre du Québec et de ses régions. Le MIFI favorise également l'émergence des collectivités toujours plus accueillantes et plus inclusives afin que les personnes de toutes les origines puissent se réaliser pleinement selon leur potentiel et participer dans leur collectivité respective à la hauteur de leurs aspirations. »

Aussi avec le déploiement régional, l'information a plus de chances d'être répercutée dans les directions régionales. La disparition des représentations régionales qui avait eu lieu précédemment entraînait du coup une centralisation à Montréal, ce qui nuisait à la concertation régionale.

En résumé, la bonification des services aux entreprises en immigration (services personnalisés et de proximité aux entreprises), l'existence de nouveaux services sur l'intégration des personnes immigrantes en emploi dans les régions ainsi que le déploiement institutionnel entraînent nécessairement un changement de paradigme dans l'écosystème de l'immigration régionale.

Dans cette perspective, pour bien comprendre les orientations gouvernementales en matière de sélection des immigrants économiques, il faut se référer particulièrement à trois orientations (2, 4, 6) dévoilées dans la planification de l'immigration pour la période 2020-2022.

Du côté du Parti québécois, on notait aussi des tentatives de régionaliser l'immigration au cours de leur mandat de gouvernement minoritaire de 18 mois. L'ancienne ministre du MICC du **gouvernement péquiste**, Mme De Courcy avait rencontré « 2 000 citoyens et leaders socioéconomiques, dans 16 régions du Québec » lors de ses tournées régionales pour s'imprégner davantage des réalités de l'immigration et des préoccupations régionales. Elle [était] convaincue, à juste titre, que « le meilleur moment pour influencer le choix de l'établissement d'un futur immigrant, c'est quand nous l'avons sélectionné et qu'il est encore dans son pays d'origine. [...] ». Malgré l'engouement de [l'ancienne] ministre sur le dossier de la régionalisation, nous ne [sentions] pas encore sur le terrain des gestes à la hauteur des espérances de [l'ancienne] ministre (Sow, 2014).

Placement en ligne international et Passerelle pour l'emploi étaient des mesures présentées par le gouvernement libéral provincial pour favoriser l'attraction en région. Il y eut certes, des initiatives intéressantes, mais insuffisantes, pour régionaliser les immigrants : l'offre d'emploi validée qui accordait dix points au candidat pour son dossier d'immigration (maintenant jusqu'à un maximum de 14 points selon la région), le placement en ligne - volet international (PELI), les crédits d'impôt pour l'établissement dans les régions ressources, les incitatifs financiers accordés aux candidats inscrits en régionalisation de l'immigration par des remboursements partiels de leurs déplacements lors des entrevues, des visites exploratoires en collaboration avec un partenaire régional, des rencontres d'information avec un employeur et du déménagement en région. Pour preuve, des missions à l'étranger se font de plus en plus pour recruter des talents. Il faut quand même reconnaître qu'un bon arrimage entre les besoins de main-d'œuvre régionale et les profils immigrants n'a pas été fait, mais aussi que la relève dans certains

domaines ne pourra pas être assurée par des étudiants québécois, comme le remarquait l'ancien président-directeur général de Montréal International, Jacques St-Laurent.

Il faut aussi noter que certaines décisions gouvernementales n'ont pas aidé à consolider la régionalisation de l'immigration comme le souligne le rapport du Forum sur la régionalisation. « Depuis 2015, la plupart des régions du Québec ont connu des changements importants qui ont affecté la performance de leur écosystème entrepreneurial régional, notamment l'abolition des centres locaux de développement (CLD) et des conférences régionales des élus (CRÉ). Dans ce contexte, les municipalités, qui sont des gouvernements de proximité, sont devenues des actrices clés du développement local et sont appelées à développer leur modèle d'aide au développement local. »

L'Union des municipalités du Québec (UMQ) avait également préalablement posé ce diagnostic dans son Mémoire présenté à la Commission des relations avec les citoyens dans le cadre du Projet de loi no 9 Loi visant à accroître la prospérité socio-économique du Québec et à répondre adéquatement aux besoins du marché du travail par une intégration réussie des personnes immigrantes.

Dans la rubrique « Un partenariat municipalités-MIDI à redéfinir », l'UMQ avait rappelé l'historique du contexte de municipalisation de l'immigration : « L'UMQ tient à rappeler que la disparition des Conférences régionales des élus (CRÉ), qui, pour la plupart, avaient conclu des ententes spécifiques en matière d'immigration avec le MIDI, a obligé les acteurs municipaux à se repositionner. Le programme Mobilisation-Diversité (PMD) a donc été revu et de nouvelles ententes, financées à parts égales entre les municipalités et le MIDI, ont vu le jour. D'une concertation à l'échelle régionale, qui était autrefois

ORIENTATIONS À VISÉE ÉCONOMIQUE DU GOUVERNEMENT DE LA CAQ

- ORIENTATION 1 - **Augmenter** progressivement le nombre de personnes immigrantes admises au cours de la période pour atteindre 49 500 à 52 500 personnes en 2022
- ORIENTATION 2 - **Atteindre**, en fin de période, une proportion de personnes admises dans la catégorie de l'immigration économique de l'ordre de 65 %
- ORIENTATION 3 - **Favoriser** la sélection permanente de travailleurs étrangers et de ressortissants étrangers diplômés du Québec répondant aux besoins du marché du travail et résidant temporairement sur le territoire
- ORIENTATION 4 - **Arrimer** la sélection aux besoins à court terme du marché du travail, en sélectionnant des requérants principaux travailleurs qualifiés ayant une formation en demande ou une offre d'emploi validée
- ORIENTATION 5 - **Accélérer** l'arrivée des personnes immigrantes dans la catégorie de l'immigration économique, pour répondre plus rapidement aux besoins du Québec
- ORIENTATION 6 - **Appuyer** les employeurs de toutes les régions du Québec dans leurs démarches de recrutement de travailleurs étrangers temporaires, afin d'en augmenter le nombre, de diminuer les délais avant leur arrivée et de faciliter les démarches pour répondre aux besoins de main-d'œuvre à court terme

L'orientation 4 « Arrimer la sélection aux besoins à court terme du marché du travail, en sélectionnant des requérants principaux travailleurs qualifiés ayant une formation en demande ou une offre d'emploi validée* » décline parfaitement les ambitions gouvernementales sur le profil ou dossier d'immigration à traiter en priorité. L'adoption du projet de loi n° 9 en juin 2019, loi visant à accroître la prospérité socio-économique du Québec et à répondre adéquatement aux besoins du marché du travail pour une intégration réussie des personnes immigrantes, constitue donc un virage économique majeur de la nouvelle réforme de l'immigration.

L'ancien ministre québécois de l'Immigration qui était en charge de la matérialisation de la vision économique de l'immigration par une modernisation des lois, programmes et règlements assumait comme son premier ministre cette démarche d'arrimage entre les besoins de main-d'œuvre et les profils immigrants : « Tout ce qu'on veut faire en immigration depuis que la CAQ est arrivée au gouvernement, c'est vraiment de s'assurer que, lorsqu'on accueille quelqu'un au Québec, lorsqu'on la sélectionne, bien, elle vient répondre, elle vienne combler un besoin du marché du

travail québécois. On veut vraiment avoir un arrimage entre les deux parce qu'avec les anciens programmes qu'on avait, on n'avait pas de contrôle à ce niveau-là, et notamment au niveau du volume aussi, c'est pour ça qu'on a un inventaire de 38 000 dossiers à Ottawa. »

La réforme de l'immigration sous le règne caquiste a toujours été marquée par une exigence de resserrement sur les critères de sélection et règles d'admission et une volonté assumée de « s'assurer de

sélectionner toujours les personnes immigrantes en fonction des besoins du marché du travail» (Simon Jolin-Barrette, mai 2020). En d'autres termes, avant de parler du niveau ou seuil d'accueil des immigrants, le gouvernement actuel s'attelait d'abord à établir les critères de sélection en lien avec les besoins pressants du marché du travail. Il affichait clairement son discours sur une vision économiste visant à faire de l'immigration une solution pour répondre aux pénuries de main-d'œuvre dans une perspective de soutenir l'économie du Québec. C'est ce que le forum de la régionalisation de l'immigration au Québec appelait « le virage économique de la régionalisation » dans la rubrique Défis et obstacles de la régionalisation.

La régionalisation de l'immigration sous l'angle purement économique (lien mécanique immigrants=travailleurs) sera confrontée à un échec si elle ne tient pas compte des autres facteurs comme le souligne souvent l'experte Michèle Vatz Laroussi mais aussi Jacques Demers, le président de la Fédération québécoise des municipalités Jacques Demers.

Même s'il faut saluer les réels efforts du gouvernement caquiste en matière de régionalisation, il convient d'attirer son attention sur les autres aspects essentiels de l'immigration.

La nécessité d'un virage économique et humain de la régionalisation de l'immigration

La dimension économique et humaine de la régionalisation de l'immigration devrait prendre en compte tous les aspects de l'immigration, de la préparation des milieux, étape essentielle à fois d'une intégration socioprofessionnelle réussie et la sensibilisation des acteurs locaux, jusqu'à l'installation définitive des nouveaux arrivants en région.

La question de l'immigration ou de la régionalisation de l'immigration ne doit et ne devrait pas se limiter seulement à l'aspect purement économique. L'intégration des personnes immigrantes dans la société québécoise est une conjugaison de plusieurs facteurs. Il serait réducteur de l'analyser simplement sous l'angle de quelques paramètres. Elle implique tous les acteurs de la société (gouvernement, institutions [enseignement, villes, MRC], entreprises, syndicats, ordres professionnels, milieux de travail, etc.) qui doivent travailler ensemble (Sow, 2014). « L'intégration [est] un processus complexe et dynamique qui interpelle la société d'accueil dans son ensemble. »

Le président de la Fédération québécoise des municipalités Jacques Demers semble comprendre la dimension multidimensionnelle de l'immigration et la nécessité de prendre en compte le « côté humain de la régionalisation de l'immigration ». Il l'a bien exprimé au Forum de la régionalisation de l'immigration : « Bien que dans le contexte de la rareté de la main-d'œuvre actuelle le développement économique territorial soit au cœur du débat, M. Demers a rappelé l'importance du virage également humain de la régionalisation. Les 1108 municipalités locales qui font partie d'une municipalité régionale de comté (MRC) doivent devenir propices à l'accompagnement des personnes immigrantes dans tous les aspects de leur établissement régional. »

Pour attirer davantage de personnes immigrantes loin des grands centres urbains, il faut s'assurer de réunir toutes les conditions gagnantes. Les collectivités et employeurs doivent réaliser qu'en accueillant des travailleurs, ils accueillent aussi des familles, d'où la nécessité de s'occuper des besoins fondamentaux (logement, transport, garderies, écoles, activités communautaires et de socialisation, bref un environnement accueillant pour les travailleurs et les membres de leurs familles). La vision de la régionalisation est différente d'une région à une autre,

d'un territoire à un autre, d'un milieu rural à un autre et d'une MRC à une autre et nécessite donc une approche tenant compte des réalités de chaque milieu.

« Dans sa conférence La régionalisation de l'immigration au Québec : tout le monde en parle...et alors, la professeure experte en la matière, Michèle Vatz Laaroussi de l'Université de Sherbrooke, met en garde contre le « virage économique » ou « utilitariste » de la régionalisation et initie l'explication selon laquelle l'interculturalisme constitue le fondement et le garant d'un établissement durable des immigrants en région. L'interculturalisme est le modèle d'immigration et d'intégration du Québec qui mise sur le rapprochement harmonieux entre les membres de communautés plurielles bien au-delà de l'altérité de l'Autre. La dimension interculturelle gagnerait donc à être mise en évidence et ancrée davantage dans la planification de projets de mobilités interrégionales et de transition de vie des immigrants. Cela nécessite une forme d'organisation institutionnelle de l'écosystème de la régionalisation apte à établir des indices de capital d'attraction et de rétention des immigrants. Selon Mme Vatz Laaroussi, les collectivités locales, au même titre que les institutions, sont chargées de développer leur capital d'« employabilité », de « gouvernance » et d'« ouverture locale » envers les immigrants, afin de favoriser l'édification d'un écosystème orienté vers la construction du vivre-ensemble dans ses multiples dimensions. »

L'absence ou l'inadéquation des services pousse les immigrants à quitter certaines régions pour retourner à Montréal ou déménager vers d'autres provinces canadiennes. Dans le webmagazine **Vivre en région au Québec** d'Immigrant Québec, la journaliste Justine Rastello soulignait dans son article « Il n'y a pas que Montréal au Québec » deux aspects immigrants dans la section « Vivre en région, un projet de vie » : « Il est donc crucial d'être pleinement conscient de la réalité

de la région de destination avant d'aller s'y installer. Doudou Sow rappelle que « **choisir d'aller vivre en région est un projet de vie dont le travail est la pierre angulaire, mais pas le seul facteur de réussite.** » En effet, l'emploi est souvent la raison de relocalisation en région, mais la **réalité du quotidien qui attend la ou les personnes accompagnant le travailleur peut être la cause de départ de celle-ci.**

Car si certains n'hésitent pas à tenter l'installation en région, peu y restent. Selon une étude de l'organisme AIDE à Sherbrooke : « Parmi les zones les plus quittées par les immigrants, on retrouve le Centre-du-Québec, avec un taux de rétention de 9,3%, ainsi que l'Estrie, avec un taux de 21,62%. Cela veut dire que des 5 667 immigrants établis en Estrie entre 2006 et 2010, plus de 4 400 d'entre eux ont quitté la région en 2011. Une partie d'entre eux se sont relocalisés au Québec et d'autres ont quitté pour une province plus clémente à une intégration socio-économique durable. »

En dépit de la mise en place de plusieurs plans d'action par les instances gouvernementales et territoriales, l'intégration, la rétention et l'attraction des immigrants en région demeurent d'actualité. Plusieurs acteurs qui avaient voulu que les décideurs insistent davantage sur des orientations régionales claires et précises pour la régionalisation de l'immigration, ont constaté le passage de la parole aux actes du gouvernement caquiste sur le plan économique. En effet, la modification du système d'immigration répond aux besoins du marché du travail et à la pénurie de main-d'œuvre (Jolin-Barrette, 23 octobre 2019). Le déploiement régional du ministre de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion consiste à mieux répondre aux besoins et des entreprises du Québec (MIDI, 28 août 2019).

Le gouvernement a choisi Arrima, une nouvelle plateforme de sélection des personnes immigrantes en ligne (PRTQ), comme un outil favorisant la

régionalisation de l'immigration. La complexité de certains enjeux (transport, logement, emploi, vivre ensemble, etc.) amène différents acteurs à travailler ensemble pour trouver des réponses à certaines problématiques. Trouver des solutions aux problèmes de logement ou de transport permet à la fois d'attirer et retenir la main-d'œuvre immigrante mais aussi d'améliorer la qualité de vie des populations locales déjà installées sur le territoire. Ces problématiques ont été également abordées dans des priorités contenues dans La Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires- Les régions aux commandes (2018-2022). Une partie des explications se trouve dans les facteurs liés aux raisons « de l'immensité du territoire, des diverses réalités territoriales, de la faible densité de population et de la disparité entre les territoires de MRC à différents égards. »

Les organismes communautaires Ianaudois dont SAFIMA, AMINATE, CRÉDIL, Perspectives Nouvelles-Service Globe pour personnes immigrantes et le carrefour jeunesse-emploi de D'Autray-Joliette évoquent souvent les lacunes du transport et du logement mais les décisions relèvent d'un autre niveau. Ces enjeux sont des problématiques transversales pouvant être prises en compte dans d'autres secteurs comme la mobilité ou le développement durable. Certaines municipalités à l'image de Terrebonne essaient de répondre aux « préoccupations (des citoyens) quant à l'offre et à l'accès au transport collectif ainsi qu'à l'importance qu'ils accordent à une mobilité fluide sur le territoire, ainsi qu'à une interconnectivité efficace entre les villes de la région et la ville-centre ».

Il convient de préciser que les sociétés de transport collectifs connaissaient des déficits bien avant la covid-19. Un récent article de La Presse intitulé « Les sociétés de transports collectifs appellent Ottawa à l'aide » souligne que « les sociétés de transport collectif de l'ensemble du pays vont perdre un total

d'environ 400 millions chaque mois en revenus des passagers en raison de l'effondrement de l'achalandage et des mesures de confinement destinées à limiter la propagation de la COVID-19, d'un océan à l'autre. »

Un écosystème collaboratif pour faciliter l'attraction et la rétention des personnes immigrantes en région

Le 15 novembre 2019, l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI) avait tenu un colloque pour célébrer ses 10 ans au Collège de Maisonneuve. Ce colloque avait accueilli des experts de tous horizons de la reconnaissance des compétences et de l'intégration en entreprise et avait choisi comme thème fort pertinent : Les angles morts de la gestion de la diversité : a-t-on les bons réflexes?

Dans le panel consacré sur «les perspectives des régions sur l'immigration au Québec : obstacles et pratiques porteuses», une réflexion pratique invitait les organismes communautaires en régionalisation à « une nécessaire diversification des stratégies de recrutement pour maximiser l'attraction et la rétention des immigrants en région ». D'autres interventions ont également porté leur attention sur plusieurs éléments.

- Actions des organismes régionaux en matière d'accueil et d'intégration des immigrants,
- Obstacles en matière d'attraction, d'accueil et d'intégration des immigrants en région,
- Actions concrètes, structurantes et collectives en matière d'intégration en région

Au-delà des collaborations qui pourraient exister entre les associations ethnoculturelles et les organismes en régionalisation évoquées ci-haut, il convient aussi de mieux définir le partenariat avec un acteur clef, le milieu des affaires.

Il existe une véritable opportunité de nouer des partenariats avec des leaders associatifs qui sont dans le domaine de l'action sociale. Car les gestes de ces derniers pourraient être analysés sous l'angle de la résolution de problèmes de leurs membres (par l'employabilité en contexte de pénurie et encore plus en période de crise économique) mais aussi par la voie de l'entrepreneuriat (qui constitue une opportunité pour le milieu des affaires). En effet, les actes au quotidien sont des associations ethnoculturelles ont dans leur membership des personnes établies au Québec tout comme des anciens étudiants internationaux retournés dans leurs pays d'origine et qui sont toujours à la recherche d'opportunités d'affaires. Les leaders associatifs peuvent aussi référer des étudiants établis à l'étranger à des cégeps et universités régionaux. Par des actions concrètes, ces leaders peuvent établir des ponts d'affaires entre les différentes organisations économiques (employeurs, chambres de commerce, SADC, etc.) mais aussi élargir les champs de recherche d'emploi de leurs membres à travers toutes les régions du Québec. La présentation des offres d'emploi à leurs membres est une porte d'entrée pour mieux vendre les régions et concrétiser du coup une campagne de séduction à plusieurs étapes. Un partenariat des associations ethnoculturelles avec une organisation économique permettrait ainsi de réaliser plusieurs gains pour l'intérêt de toutes les parties prenantes.

- Les membres des associations ont de ce fait accès aux emplois et aux décideurs, une des difficultés pour les personnes immigrantes. Ils pourront ainsi s'appuyer sur des réseaux formels qui leur faisaient défaut dans leur intégration d'autant plus que 80 % des emplois au Québec sont accessibles via le marché caché de l'emploi. Les leaders associatifs qui auront réussi à nouer

des relations d'affaires avec les employeurs démontreront ainsi leur crédibilité auprès de leurs membres en prouvant leurs capacités à tisser des partenariats et des liens avec ces acteurs décisionnels québécois et canadiens, leurs réelles volontés à représenter leurs membres dans toutes les régions du Québec, leur leadership en étant des traits d'union entre leurs membres, les organismes communautaires et le milieu des affaires.

Ce partenariat gagnant-gagnant fera aussi apparaître de façon positive les employeurs dans la question de la responsabilité sociétale par un engagement à favoriser l'égalité en emploi au sein de leur personnel pour plus de représentativité et d'innovation en termes d'idées, de nouvelles façons de faire, etc.

- Par ce rapprochement avec les communautés culturelles qui est un geste concret, les organisations économiques prouveront qu'elles élargissent leurs bassins de candidature vers des candidats issus des minorités en les ciblant directement via des associations ethnoculturelles ou les organismes multiethniques appropriés. En procédant ainsi, elles diversifieront leurs bassins de main-d'œuvre et donneront ainsi leur chance à tous les chercheurs d'emploi pour plus d'égalité et d'équité. Les employeurs feront ainsi preuve de responsabilité sociale en contribuant à la résorption du chômage chez ces personnes immigrantes. Les leaders associatifs seraient ainsi un trait d'union qui permettra également aux organismes de rejoindre une clientèle qui est souvent absente dans des rencontres d'information ou parcours, parce que ne croyant plus au système ou ayant des doutes que leur situation change de façon positive, peu importe les efforts accomplis.

Une entente tripartite entre leaders associatifs, organismes communautaires et milieu des affaires plaçant au centre de leur partenariat des personnes immigrantes-chercheurs d'emploi ou créateurs

d'emploi ou de richesses- serait une pratique innovante à plusieurs égards (résorption du chômage des personnes immigrante, diversification de la main-d'œuvre en entreprise, égalité en emploi, augmentation des chances d'attraction et d'établissement durable en région, opportunités d'affaires pour les organisations économiques dans le domaine entrepreneurial-des immigrants entrepreneurs ou étudiants internationaux têtes de pont entre leurs pays d'accueil et d'origine par l'accès à un marché international dans un contexte de mondialisation des PME, entrepreneuriat immigrant ou de la diversité ethnoculturelle, une réalité à prendre de plus en plus en considération, (p.), etc.).

Le succès de cette stratégie dépendra de plusieurs facteurs. Il faut rassurer les leaders quant à l'accueil chaleureux de leurs membres dans les régions, les convaincre des opportunités d'emplois (emplois disponibles à vulgariser comportant de très bonnes conditions de travail), de l'accompagnement par les organismes spécialisés en financement et aide en démarrage et consolidation d'entreprises. Ces leaders associatifs ne sont pas dans une logique de ghettoïsation mais plus en mode solution pour répondre aux besoins de leurs membres, dans une obligation de résultats, même si leur implication est bénévole. La référence, ainsi que l'obtention des qualifications et compétences vont de pair. Une personne immigrante ou issue de la diversité référée par ces leaders peut avoir les qualifications et compétences demandées par les employeurs et avoir une chance de prouver que l'employeur a raison de miser sur elle.

Il faut également sensibiliser en premier ces leaders qui peuvent ne pas connaître les régions, les convaincre pour qu'ils soient des agents multiplicateurs d'information (ambassadeurs) auprès de leurs communautés, leur indiquer les réseaux d'aide et d'accompagnement dans la région, les aider en leur mettant en contact avec des partenaires qui cherchent des opportunités.

Ce partenariat avec les associations et organisations telles que les chambres de commerce ethnoculturelles pourrait s'appuyer sur l'emploi, l'entrepreneuriat mais aussi revêtir une entente générale permettant d'avoir des relais dans leurs communautés pour résoudre plusieurs problématiques. Néanmoins, l'enjeu de l'employabilité demeure essentiel (accès à un emploi pour leurs communautés qui ont des difficultés d'accès en emploi, de réseaux de contacts, entrepreneuriat mais aussi dans le recrutement international (connaître la réalité de leurs compatriotes, etc.).

Une organisation comme Lanaudière Économique avait déjà mis en place une pratique innovante telle que décrite ci-haut. Concrètement, elle avait planifié une activité de recrutement à Montréal qui concrétisait la collaboration entre elle, le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, Services Québec (pratiques en RH des employeurs déjà validées par Services Québec), les organismes montréalais et les associations ethnoculturelles. La COVID-19 a été malheureusement un frein à cette excellente activité porteuse d'une initiative innovante (lire à ce sujet **L'exemple inspirant de Lanaudière Économique sur de nouveaux modèles de collaboration en matière de séduction, d'attraction et de rétention des travailleurs issus de l'immigration**).

L'arrimage entre les besoins du marché régional et les compétences des immigrants est également réalisé dans le cadre d'un projet Un emploi en sol québécois de la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). Un projet du milieu des affaires qui vise à la fois à attirer de la main-d'œuvre en région et favoriser l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes et minorités visibles dans les régions. L'emploi est la pierre angulaire de la régionalisation de l'immigration. (Sow,2014). Dans les différentes commissions parlementaires sur l'immigration, les employeurs regrettaient une répartition inéquitable des immigrants sur tout le

Territoire alors que les PME et leurs nombreuses opportunités d'emploi sont majoritairement présentes dans les régions.

Bien avant la COVID-19, on notait encore dans toutes les régions du Québec un réel intérêt sur le dossier de la régionalisation. La tendance à la régionalisation de l'immigration pour répondre en partie aux besoins de main-d'œuvre des régions constituait ainsi une avenue prise en compte dans les priorités régionales ou solutions concrètes pouvant assurer la croissance économique, le dynamisme régional et le maintien de la compétitivité des entreprises. Les voyants étaient donc au vert pour profiter du momentum du contexte de la rareté de main-d'œuvre et du plein emploi afin de prendre en compte les autres conditions gagnantes pour :

- attirer et retenir la main-d'œuvre immigrante,
- susciter et accroître la mobilisation des acteurs locaux sur la question de l'immigration (logement, l'emploi, l'accès à la propriété, le transport, la qualité de vie et un milieu accueillant).

Les « résultats du marché du travail des immigrants dans les régions » avant la pandémie indiquaient que « le taux d'emploi des immigrants de 25-64 ans varie grandement d'une région du Québec à l'autre. Moins de sept immigrants sur dix sont ainsi en emploi en Estrie, en Mauricie ou à Montréal, alors que cette part dépasse quatre sur cinq en Chaudière-Appalaches, au nord du Québec et en Lanaudière(OCDE, 2020). » Le récent rapport de l'OCDE soulignait aussi que « c'est donc paradoxalement dans les régions où l'immigration est la moins importante (mais où réside tout de même un tiers de la population) que les immigrants sont le plus souvent en emploi, comparativement aux natifs. Dans les régions du nord et de l'est du Québec, par exemple, le taux d'emploi est supérieur d'au moins 5 points de pourcentage à celui des natifs. »

Le Québec est passé par la suite d'un contexte de « pénurie ou rareté de main-d'œuvre » à « une situation de surplus de main-d'œuvre » dans certains secteurs. Le taux de chômage est de 8, 7% en août en baisse par rapport à 17% en avril. Au Québec, il s'est créé 54 000 emplois en août. Même si on note actuellement des améliorations sur le marché du travail, Il devient difficile pour l'emploi de retrouver plus près de son niveau observé avant la COVID-19, c'est-à-dire un taux de chômage de 4, 5 % en février 2020.

Comme des milliers d'autres employés, les travailleurs issus de l'immigration ont perdu leurs emplois suite à une vague de mises à pied aggravées par le coronavirus. La situation de vulnérabilité que vivaient les travailleurs qualifiés immigrants et les travailleurs étrangers temporaires est amplifiée par la COVID-19. La pandémie a davantage mis en lumière la précarité de la situation des personnes immigrantes.

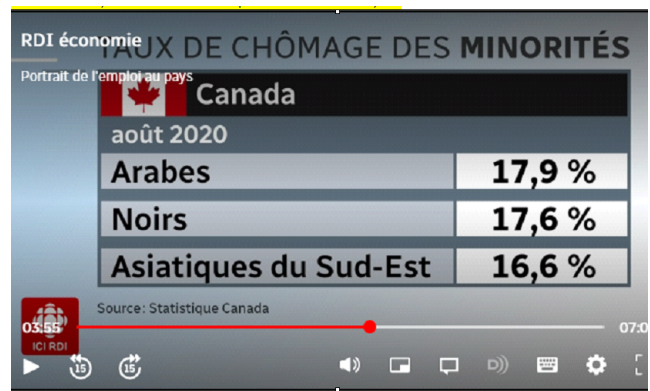
En effet, les effets négatifs de la crise économique engendrée par la COVID-19 augmentent le besoin d'accompagnement des personnes immigrantes et minorités racisées si l'on sait qu'en période de crise économique, cette catégorie de la population est la première à trinquer ou subir les effets négatifs d'une faible économie, d'une compression budgétaire, d'un manque de confiance sur l'économie et les investissements et d'un taux de chômage élevé.

Les nouveaux chiffres du chômage de juillet et d'août indiquent que les femmes, les nouveaux arrivants et les jeunes sont les catégories de population les plus touchées par la crise comme le démontre une étude de Statistique Canada. Si on fait le croisement des indicateurs, on se rend compte que la clientèle immigrante est la plus touchée de tous les groupes vulnérables. Les immigrants ont toujours été les groupes les plus touchés par le chômage, peu importe la situation économique. Ils le sont davantage dans le contexte de COVID-19 ou simplement en contexte de crise économique ou d'austérité.

Même si la crise économique affecte tous les chercheurs d'emploi, y compris les Québécois d'origine, il n'en demeure pas moins qu'elle est vécue différemment par des nouveaux arrivants qui sont à la recherche de leur première expérience québécoise. La crise économique frappe durement les minorités visibles comme le démontre cette capture d'écran de RDI-Économie qui reprenait les chiffres de Statistique Canada du mois d'août sur le taux de chômage des minorités. En effet, les Arabes affichaient un taux de chômage de 17,9 % suivis des Noirs avec 17,6 % et enfin des Asiatiques du Sud-Est avec 16,6 %.

Il est également reconnu que dans un contexte de récession, de ralentissement économique, d'instabilité économique, de perturbation économique, d'incertitude économique, de redressement économique ou de reprise économique, les immigrants trinquent plus que les natifs de la société. C'est un phénomène mondial. Par contre, même quand l'économie québécoise se portait très bien, les immigrants étaient plus touchés par le chômage. En guise de rappel, en octobre 2007, où le taux de chômage (6,9 %) était à son plus bas depuis 33 ans, celui des personnes immigrantes était très élevé. Ce qui prouve que les difficultés d'intégration des personnes immigrantes ne sont pas seulement liées à une cause conjoncturelle mais plus à une cause systémique et des aspects multifactoriels (Sow, 2014).

Une élaboration actualisée des stratégies d'accompagnement des personnes immigrantes et issues de la diversité dans leurs démarches de recherche, d'intégration et de maintien en emploi demeure donc nécessaire. Et par conséquent, les politiques d'accompagnement qui seront exécutées avec l'aide des organismes communautaires devraient prendre en compte ces personnes doublement ou triplement impactées par la crise pour résoudre le problème complexe de l'immigration.



CONCLUSION

La personne immigrante se consacre à un projet de vie personnel et professionnel dans sa nouvelle terre d'accueil. Les gestes ou les actions qu'elle pose en ce sens sont nécessaires pour réussir son projet d'établissement et s'ancrer ainsi à la seconde ou troisième patrie. Le contexte de rareté ou pénurie de main-d'œuvre constitue une conjoncture favorable pour intégrer tous les bassins de main-d'œuvre sous-représentés sur le marché du travail mais aussi un moment opportun de recension de pratiques gagnantes inclusives et de vivre-ensemble dans toutes les sphères de la société (Sow, 2020).

Pour une véritable régionalisation de l'immigration, il demeure évident que les chiffres en matière d'attraction et de rétention doivent continuer d'augmenter. Il faut continuellement se donner les moyens de ses ambitions pour une meilleure politique de régionalisation de l'immigration dans l'intérêt de toute la société québécoise. La migration secondaire, qui est une des solutions à la pénurie de main-d'œuvre, contribue au maintien de la croissance économique du Québec. La mobilisation des acteurs régionaux ainsi que le renforcement de l'attraction des immigrants établis dans le grand Montréal pourraient permettre aux régions de lutter contre la rareté de main-d'œuvre et, de manière générale, contre la décroissance démographique (Sow, 2014).

Par ailleurs, la sensibilisation de la société d'accueil sur les questions d'immigration est nécessaire et incontournable pour réussir le projet d'intégration des néo-Québécois. Cette sensibilisation est une condition obligatoire en région. Si on veut faire adhérer la population à la nécessité de cohabiter harmonieusement avec les personnes venues d'ailleurs, il faut la préparer à la réalité de l'immigration. Sans cet effort pédagogique, le projet de régionalisation de l'immigration risque de tomber à l'eau (Sow, 2014).

L'enracinement des immigrants dans leurs communautés d'accueil se manifeste dans plusieurs aspects et sous différentes conditions. Le logement, l'emploi décent, l'accès à la propriété, le transport, la qualité de vie, un milieu accueillant, la disponibilité des services de garde et des écoles font partie des leviers d'attraction et d'établissement durable des personnes immigrantes en région.

BIBLIOGRAPHIE

Alexandre Duval, « Des travailleurs étrangers bloqués par leur propre permis », ICI Radio-Canada, 31 mars 2020.

Bruno Bisson, « Les sociétés de transports collectifs appellent Ottawa à l'aide », La Presse, 1er avril 2020.

Commentaires de l'Union des municipalités du Québec sur le Programme de l'expérience québécoise, Mémoire dans le cadre de la consultation sur le programme de l'expérience québécoise (PEQ), Québec, 12 mars 2020.

Conférence de presse de M. Simon Jolin-Barrette, ministre de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration- Une réforme du PEQ pour une meilleure intégration au marché du travail, version finale, 28 mai 2020, <http://m.assnat.qc.ca/fr/actualites-salle-presse/conferences-points-presse/ConferencePointPresse-60941.html>

Diane Lapointe, « Le déficit du transport en commun pourrait plomber la bonne santé financière de la Ville de Boucherville », La Relève, 25 mai 2020.

Doudou Sow, Intégration : une responsabilité partagée entre la société d'accueil et la personne immigrante, Montréal, avril 2014, 417 p.

Emplois en région. Rapport du forum tenu les 28 et 29 mars 2019. Pour une régionalisation forte et pérenne : 10 propositions d'action pour la consolidation de l'écosystème, décembre 2019, 72 p.

Fédération des chambres de commerce du Québec, Pour des régions économiquement dynamiques, Livre blanc, novembre 2019, 85 p.

Gouvernement du Québec. La Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires- Les régions aux commandes (2018-2022), 110 p.

Gouvernement du Québec. (2019). Consultation publique 2019 : La planification de l'immigration au Québec pour la période 2020-2022. Cahier de consultation, MIDI.

Henri Ouellette-Vézina, « Les jeunes de moins en moins intéressés par Montréal ? », La Presse, 27 juillet 2020.

Justine Rastello, « Il n'y a pas que Montréal au Québec », Immigrant Québec : Vivre en région au Québec, p.1, Été 2016.

Martine Hébert, « Consultation générale et auditions publiques sur le document de consultation intitulé La planification de l'immigration au Québec pour la période 2012-2015 », Journal des débats de la Commission des relations avec les citoyens, Version préliminaire, Vol. 42 « 39e législature, 2e session (23 février 2011 au 1er août 2012) », no 11, 18 août 2011.

Mémoire de l'UMQ présenté à la Commission des relations avec les citoyens dans le cadre du Projet de loi no 9 Loi visant à accroître la prospérité socio-économique du Québec et à répondre adéquatement aux besoins du marché du travail par une intégration réussie des personnes immigrantes, 28 février 2019, 22 p.

BIBLIOGRAPHIE SUITE

Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec, « Au Québec pour bâtir ensemble, Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration », Québec, 1990, p. 50.

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Apport de l'immigration au développement régional - La ministre Yolande James mobilise les régions lors du colloque national sur la régionalisation de l'immigration : Communiqué, Trois-Rivières, Québec, 10 mai 2010.

Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. 70,3 M\$ supplémentaires pour mieux franciser les personnes immigrantes-Investissement historique en francisation : Communiqué, Montréal, 5 juillet 2019.

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. La planification de l'immigration au Québec pour la période 2012-2015. Document de Consultation 2012-2015, avril 2011, p.27, 33 p.

Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, Présence et portraits régionaux des personnes immigrantes admises au Québec de 2008 à 2017, Québec, janvier 2020, 76 p.

Nouvelles Site Web Ville de Terrebonne « L'après-covid 19 - vers un transport collectif plus fluide et efficace : Terrebonne accueille favorablement le plan de relance de l'ARTM », 4 mai 2020.

OCDE (2020), Intégrer les immigrants pour stimuler l'innovation au Québec, Canada, Revues de l'OCDE sur la création locale d'emplois, Éditions OCDE, Paris.

Point de presse de M. Simon Jolin-Barrette, leader parlementaire du gouvernement, version finale, 13 mai 2020, <http://m.assnat.qc.ca/fr/actualites-salle-presse/conferences-points-presse/ConferencePointPresse-60257.html> [consulté le 16 mai 2020].

RDI-Économie, « Portrait de l'emploi au pays », 4 septembre 2020.

TCRI, Rapport d'activités 2008-2009, p. 11, 20 p.

RECONNAISSANCE DES ACQUIS ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES

JEAN-LUC BÉDARD

Professeur agrégé, Département Éducation,
Université TÉLUQ

AVANT-PROPOS

Texte basé sur une présentation à titre de panéliste invité, Colloque Xe anniversaire de l'IRIPI, « Les angles morts de la gestion de la diversité : a-t-on les bons réflexes? », Collège Maisonneuve, 15 novembre 2019.

Écrit en juillet 2020, ce texte est l'occasion de développer certains aspects que j'estime pertinent au sujet, mais qui n'ont pu être développés durant le panel de l'après-midi du 15 novembre 2019.

INTRODUCTION : DU NÉOLIBÉRALISME DES ANNÉES 1980 À L'ADÉQUATION DE LA FORMATION DES ANNÉES 2010

Mon intérêt pour la reconnaissance des compétences est né avec le vieillissement de la main-d'œuvre. Avant même la reconnaissance associée à la gestion de la diversité, cette reconnaissance des compétences est d'abord apparue avec une acuité accrue par les transformations récentes du monde du travail. Avec la libéralisation des échanges à partir des années 1980 et la mondialisation à partir des années 1990, on a vu se multiplier les voies de circulation des biens, des savoirs et des personnes. Tout cela a été encouragé par les politiques néolibérales ayant cours depuis les années 1980, par lesquelles les marchés se sont ouverts et ont exposés

les économies locales des pays occidentaux à la concurrence des autres économies où prévalaient de moins bonnes conditions salariales et des politiques sociales limitées, voire inexistantes.

Ainsi, des secteurs plus industriels jusqu'aux secteurs dits de pointe comme l'aérospatiale ou les industries pharmaceutiques, toutes les entreprises ont remodelé leur organisation du travail en visant non pas des qualifications de départ, mais plutôt des compétences correspondant davantage aux besoins du moment. C'est ce qui a permis à ces milieux de travail de survivre à la compétition issue des entreprises d'ailleurs, que ce soit d'Amérique latine, de Chine ou d'ailleurs en Asie, notamment.

Pendant ce temps, ces secteurs d'activité économique étaient (et sont encore) frappés par un vieillissement de la main-d'œuvre. Au-delà des pertes quantitatives de travailleurs partant à la retraite, l'enjeu à cet égard porte surtout sur l'expertise de ces travailleurs souvent présents dans l'entreprise depuis des décennies. De ce fait, ils ont une connaissance intime de son fonctionnement, mais aussi des dynamiques propres au secteur : type de commandes, délais attendus, relations avec des fournisseurs, concurrents, innovations récentes, etc. Ainsi, ce sont souvent des mines de savoirs spécifiques et hautement stratégiques pour ces entreprises. Celles-ci ont donc tout intérêt à « gérer » ces départs à la retraite en favorisant le transfert d'expertises pour éviter la perte de savoirs, notamment tacites, précieux pour la qualité du travail et conséquemment, du produit sortant. Cette gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre vieillissante est certes une bonne pratique où tous peuvent sortir gagnants : l'employeur

amoindrit le choc des départs à la retraite en facilitant le transfert d'expertises avant qu'il ne soit trop tard, et l'employé en fin de carrière y voit de nouveaux défis stimulants, parfois avec une bonification salariale.

Cet article sera l'occasion de faire des parallèles entre ces pratiques et celles entourant la reconnaissance des acquis parmi les nouveaux arrivants dans la société québécoise. Dans les deux cas, il s'agit de tirer profit au mieux des compétences présentes et d'éviter, pour la société et pour les personnes concernées, le gaspillage de talents, d'intérêts et de capacités de contribuer à la société et d'avoir une expérience professionnelle qui soit, autant que possible, porteuse de sens. Le sujet étant vaste, il s'agira surtout d'un texte descriptif pointant vers certains développements récents particulièrement prometteurs.

LA RECONNAISSANCE DES ACQUIS CHEZ LES PERSONNES IMMIGRANTES

L'ampleur et l'importance stratégique du défi concernant la reconnaissance des acquis des travailleurs issus de l'immigration soulève des questions semblables à ce que nous venons d'évoquer à propos des travailleurs en fin de carrière, mais autrement plus complexes. Il y a d'abord un découplage entre le message reçu avant et durant l'immigration, et l'expérience vécue par les nouveaux arrivants dans leurs premiers contacts avec le marché du travail québécois. Après avoir été sélectionnés en fonction de leur métier ou leur profession, des immigrants économiques n'arrivent pas à mettre à profit leurs compétences une fois installés au Québec, faute de reconnaissance par les employeurs, d'une connaissance suffisante du français ou d'une disponibilité à aller s'établir dans une région plus ou moins éloignée. Du point de vue de la personne immigrante, il y a donc pour plusieurs un désenchantement par rapport à ce qui était envisagé

en contexte pré-migratoire, notamment sur la base d'informations mises de l'avant par le gouvernement du Québec. Du point de vue de la société québécoise, c'est avant tout une occasion perdue de bénéficier de ces compétences sans avoir eu à former cette personne. Il s'agit d'un adulte scolarisé et surtout qui maîtrise à tout le moins les bases de son métier, voire un niveau d'expertise plus avancé. Ensuite, cela peut entraîner des charges sociales accrues, si la personne se retrouve dans une situation où elle doit faire appel au filet de sécurité sociale (assurance-emploi lorsqu'éligible, sinon aide sociale).

La question de l'accès au travail pour la personne immigrante est particulièrement complexe dans le cas de professions réglementées. Une fois arrivée au Québec, une personne ayant exercé une telle profession à l'étranger doit voir à préparer son dossier pour l'admission auprès de l'ordre professionnel québécois. Héritier de l'influence britannique (Adams, 2018), le système professionnel québécois comporte 55 professions réglementées où, pour chacune d'entre elles, l'État a mandaté un ordre professionnel pour assurer la protection du public. Selon le dossier et la profession souhaitée, la personne se verra prescrire une formation complémentaire, un stage en milieu de travail ou une combinaison des deux, afin d'acquérir les compétences jugées manquantes par rapport à ce qui est requis pour exercer cette profession au Québec. Cette seule étape recèle une incroyable diversité de trajectoires. Les ordres professionnels sont mandatés pour évaluer tous ces dossiers, ce qui représente une complexité importante de dossiers à traiter (pays d'origine, institutions émettant des diplômes, traduction, compétences couvertes...). Ensuite, la prescription porte sur des mesures visant à combler les compétences jugées manquantes. Or, comme l'ont démontré des rapports récents du Commissaire à l'admission aux professions réglementées, certains ordres ont été portés à prescrire de façon automatique une série de formations, s'épargnant une

évaluation plus minutieuse des dossiers. Ce faisant, ces professionnels formés à l'étranger se sont retrouvés avec une prescription de formations indûment allongées, comprenant certes des compétences pour lesquelles elles n'avaient pas été formées ou ne pouvaient en montrer la maîtrise dans leurs dossiers, mais les amenant aussi à passer des examens pour des compétences qu'ils maîtrisaient déjà. Cette situation s'est rectifiée, en particulier dans le cas des ingénieurs, de sorte que les prescriptions de formation sont dorénavant ajustées de façon plus juste aux caractéristiques individuelles des professionnels candidats à l'admission.

Une fois ces formations ou stages prescrits, il faut ensuite trouver une place disponible. Or, pour ce qui est des formations en particulier, il s'agit souvent de programmes universitaires contingentés, dont les places sont déjà comblées. Les ordres professionnels ne sont pas responsables de l'organisation du système universitaire menant à leurs professions, mais ils peuvent certes faire connaître leurs besoins en lien avec les PFE cognant à leurs portes. De leur côté, les établissements universitaires ont une responsabilité à cet égard puisque ces professionnels ont été admis sur la base de l'exercice éventuel de leurs professions, les amenant à cogner à leurs portes. De surcroît, ces compléments de formation représentent une fraction de la formation complète suivie par un candidat local. En ce sens, il s'agit d'une opportunité pour la société d'accueil, moyennant une certaine souplesse pour offrir ces places requises. Là aussi, les dossiers s'améliorent par rapport aux années 2000, même s'il demeure des progrès à faire. Cela est d'autant plus difficile dans le cas de formations offertes à certains endroits seulement, par cohortes restreintes - qu'on pense aux arpenteurs-géomètres, par exemple. Bien que les nombres soient plus restreints, les cas de PFE devant attendre des années avant d'avoir simplement accès à la formation prescrite par l'ordre professionnel révèlent un dysfonctionnement du système professionnel à leur

égard. C'est ce que nous avons appelé ailleurs, des disjonctions institutionnelles (Bédard, Beauchamp-Goyette et Dieng, 2018), face auxquelles les institutions comme les ordres, mais également les établissements de formation et les employeurs (en tant que milieux de stage) doivent travailler de concert pour les éliminer et offrir un passage effectif aussi fluide que possible. Ces délais sont d'autant plus critiques qu'en général, les ordres professionnels exigent qu'un professionnel ait exercé sa profession au cours des cinq dernières années. Il n'est pas rare de voir des parcours d'immigration ponctués de délais d'attente si longs que ce délai est atteint et la personne se trouve disqualifiée, par la faute du système professionnel, des établissements de formation et des employeurs. Ces acteurs ajoutent, chacun de son côté, des délais multiples qui concourent au dépassement de ce délai.

UNE INFORMATION JUSTE ET À JOUR

La question de l'information est aussi un aspect important et malheureusement, signalé depuis longtemps. On signalait déjà cet enjeu au cours des années 2000 (Béji, Pellerin, 2010). Des efforts ont été entrepris en ce sens du côté du gouvernement du Québec, après maintes critiques à cet égard. Il est essentiel que les candidats à l'immigration aient une image fidèle à la réalité, quant au marché du travail québécois et aux possibilités réelles d'y exercer leur métier ou profession, que celle-ci soit règlementée ou non. Le lancement en 2019 de Qualifications Québec répond en partie à cet objectif visant une information plus juste et exacte des étapes à franchir, des frais à payer et des délais auxquels il faut s'attendre. Aussi, le fait que ce portail offre ses services en ligne permet aux candidats d'obtenir ces informations alors même qu'ils sont en voie de venir s'installer au Québec ou même plus tôt, alors qu'ils n'en sont qu'à réfléchir à un projet d'immigration.

Ces questions d'information portent sur plusieurs aspects, notamment parce que les immigrants ne sont pas que des travailleurs. Ils sont souvent accompagnés d'un ou d'une conjointe et peuvent avoir des enfants à charge. Certains ont aussi des parents à charge. D'autres ont des besoins particuliers (par exemple, en lien avec un handicap) ou des intérêts sociaux ou culturels qui les amèneront à cibler leur installation à un endroit plutôt qu'un autre. Bien que le succès du projet migratoire dépende pour une bonne part de la réussite de l'intégration socio-professionnelle, il n'y a pas que le travail et les dimensions économiques qui contribuent au succès de l'inclusion dans la société d'accueil. En effet, si le ou la conjointe, les enfants vivent des difficultés importantes lors de l'immigration au Québec, il pourrait en résulter une migration vers une autre province ou encore, le retour au pays d'origine. C'est ce qui rend d'autant plus précieux la provision d'informations à jour, justes et fiables.

Enfin, une information à jour et fiable permet aussi d'avoir l'heure juste quant aux étapes à venir, aux frais à couvrir et aux délais à prévoir. Tout cela permet aux candidats d'envisager, si pertinent, des « plans B » pour s'investir dans une intégration socio-professionnelle davantage garante d'une réussite du projet global d'immigration et d'inclusion dans la société d'accueil. Ainsi, en voyant ce qui les attend, certains opteront pour une certaine déqualification par rapport à la profession idéalement souhaitée, sans perdre de temps à essayer d'avoir accès à celle-ci, sur la base d'informations incomplètes, voire erronées.

LE RÔLE DU SECTEUR PRIVÉ

Des analyses comptables, notamment celles menées depuis 2015 par McKinsey, avaient déjà illustré le business case d'inclure la diversité dans les pratiques de dotation pour de grandes entreprises. Au-delà de

ces analyses comptables, plus récemment, on note aussi des initiatives en provenance du secteur privé, principalement ailleurs au Canada, afin de faciliter l'inclusion dans les entreprises pour les nouveaux arrivants. De grandes entreprises multinationales ont ainsi posé des gestes explicites d'ouverture à l'inclusion par l'embauche de personnes réfugiées ou à statuts précaires. Ces initiatives s'appuient sur leurs compétences et proposent même parfois un accompagnement et des consultations avec des professionnels en orientation, dans le but de faciliter leur intégration au marché de l'emploi canadien. Ces premiers emplois, pour lesquels ils sont souvent surqualifiés (barista chez Starbucks, par exemple) servent ainsi de tremplin vers un emploi plus stimulant et mettant davantage à profit leurs compétences. Ces entreprises en profitent pour faire connaître ces initiatives en tant que « bons citoyens corporatifs », escomptant un certain retour sur investissement par l'amélioration de leur image publique. D'autres proposent d'aller au-delà de l'inclusion et de cibler l'attachement des employés à l'entreprise, en particulier pour les nouveaux arrivants et immigrants à statuts précaires (Parchment, 2020).

LES PFÉ COMME FACTEURS D'INNOVATION : UN AUTRE REGARD SUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE

Dans mes recherches effectuées depuis 2013 sur les professionnels formés à l'étranger (PFÉ), j'ai aussi entendu à répétition un constat a priori inattendu. Du point de vue des collègues ou des PFÉ eux-mêmes, on rapporte souvent que ceux-ci ont un autre regard sur le travail dans l'entreprise, par le fait même qu'ils ont travaillé auparavant dans un contexte différent à maints égards, dans leur pays d'origine. Bien que certaines pratiques, certains modes d'organisation ne soient plus pertinents en contexte québécois, il arrive souvent qu'ils interrogent des façons de faire et peuvent proposer d'autres pratiques s'avérant des

solutions à des situations plus ou moins problématiques, peu efficaces, etc. Or, quand on y pense, il n'est pas surprenant de voir apparaître cette « plus-value » découlant de l'expérience acquise au pays d'origine. Le travailleur immigrant dispose en quelque sorte d'une longueur d'avance pour « penser autrement », à d'autres pratiques, à d'autres organisations du travail pouvant s'avérer bénéfique en contexte québécois. Plusieurs PFÉ relatent ces moments où les collègues québécois réagissent positivement à leurs suggestions. Ainsi, l'intégration socio-professionnelle des PFÉ n'est pas qu'un parcours d'adaptation au contexte québécois, visant à ce que le travailleur immigrant s'y fonde, un peu comme dans le mythe du melting pot américain. Les PFÉ apportent avec eux un bagage qu'un Québécois ne peut avoir et pouvant s'avérer précieux pour l'entreprise ou l'organisation qui s'ouvre à ce collègue issu d'ailleurs.

CONCLUSION

Les problèmes de l'information juste et à jour, ainsi que ceux des coordinations entre différentes institutions, montrent que des améliorations ont été et continuent à être apportées pour améliorer l'inclusion de professionnels formés à l'étranger au Québec. La recherche montre toutefois qu'il faut continuer de souligner l'importance d'une coordination resserrée entre les acteurs afin de tirer profit des travailleurs immigrants et leur permettre un parcours d'immigration à la hauteur des attentes qu'ils sont en droit d'avoir, puisque c'est le discours qui est tenu dès le départ par les autorités publiques pour stimuler leur venue. Les acteurs institutionnels du système professionnel, des établissements de formation et des employeurs, notamment, doivent étendre leur regard afin de mieux coordonner leurs actions. En retour, il en résultera une meilleure atteinte de leurs propres objectifs. Pour ne donner qu'un exemple, à quoi bon mettre en place le meilleur

dispositif d'admission conditionnelle à une profession, si les conditions à suivre (formation, stage...) ne sont, en réalité, pas disponibles ?

Enfin, les récentes prises de position publiques sur les questions de discrimination et de racisme systémique témoignent aussi d'un début d'ouverture à ces importantes problématiques au Québec, comme le rapportent notamment les recherches de Marie-Thérèse Chicha, Paul Eid et plus récemment, Jean-Philippe Beauregard ainsi que l'équipe formée de Victor Armony, Mariam Hassaoui et Massimiliano Mulone.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, T. (2018). *Regulating Professions. The emergence of professional self-regulation in four Canadian provinces*. Toronto: Toronto University Press.

Bédard, J.-L., C. Papi, F. Beauchamp-Goyette et M. Dieng (2018). « Admission aux professions réglementées : immigration, gouvernance du système professionnel et disjonctions institutionnelles. Analyse comparative, identification de bonnes pratiques et recommandations pour les professions réglementées au Canada », Rapport de recherche, Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), Synthèse des connaissances.

Béji, K. et A. Pellerin (2010). « Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 65 (4) : 562-583.

Dixon-Fyle, S., V. Hunt, K. Dolan et S. Prince (2020). *Diversity wins. How inclusion matters*. Consulté en ligne le 28 juillet 2020 (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>).

Parchment, J. (2020). « Want a more diverse work force? Move beyond inclusion to belonging », *The Globe and Mail*, édition du 26 juillet 2020. Consulté en ligne le 28 juillet 2020 (<https://www.theglobeandmail.com/business/commentary/article-want-a-more-diverse-work-force-move-beyond-inclusion-to-belonging/>).

STRATÉGIES ORGANISATIONNELLES D'INSERTION PROFESSIONNELLE DES IMMIGRANTS RÉCENTS EN MILIEU DE TRAVAIL

YANICK WILFRED TADJIOGUE

Doctorant ENAP

INTRODUCTION

L'émigration est un exemple probant de transitions culturelles dans lesquelles les personnes immigrantes sont appelées à vivre différents épisodes de d'interaction et même de confrontation avec la société d'accueil. Cette confrontation surgit aussi lors de leur insertion en milieu de travail. Le choc culturel vécu par les migrants est donc un marqueur de leur identité organisationnelle au travail. En effet, les différences ontologiques entre les immigrants et les réalités du milieu d'accueil entraînent de nouvelles constructions de sens organisationnel et la fabrication de nouvelles identités organisationnelles conformes aux logiques institutionnelles du milieu d'accueil de l'immigrant. Comprendre comment les identités des immigrants en milieu de travail se forment présente des enjeux majeurs. Premièrement, l'insertion professionnelle des migrants constitue l'une des clés de leur intégration sociale. Deuxièmement il apparaît que l'emploi et donc l'insertion professionnelle est un des déterminants de la santé des populations immigrantes. Enfin, la prise en compte de la particularité des populations immigrantes permet d'identifier des stratégies organisationnelles d'une meilleure insertion professionnelle, notamment par la construction d'identités positives au travail.

Dans ce travail, nous souhaitons nous servir des théories organisationnelles pour trouver des éléments

d'explication à la difficulté d'insertion professionnelle des immigrants et deuxièmement identifier les stratégies organisationnelles permettant d'améliorer leur intégration dans le milieu de travail.

Nous entendons par immigrant récent, toutes personnes issues de l'immigration et qui se sont établies dans le pays d'accueil au cours des cinq dernières années précédant le recensement.

Nous définissons les stratégies organisationnelles comme un ensemble de techniques d'analyses propres au champ des théories organisationnelles permettant d'apporter des éléments d'explication du comportement organisationnel et éventuellement de fournir des outils d'amélioration de la performance organisationnelle.

L'insertion professionnelle des immigrants peut donc être auscultée sous ce prisme en ce sens que le milieu de travail est une organisation par excellence. En effet, d'après Rouleau, le champ des théories organisationnelles s'est constitué principalement au début du XX^{ème} siècle dans un souci d'organisation scientifique et administrative du travail.

Les stratégies d'intégration professionnelle proposées par des auteurs insistent sur le soutien institutionnel pour une meilleure utilisation des qualifications des migrants (Reitz, 2005) ou encore pour une meilleure diffusion des informations par les instances gouvernementales (Béji, Pellerin, 2010). Ils soulignent aussi l'importance de la convergence des informations à travers la collaboration des partenaires impliqués dans l'intégration des personnes immigrantes afin de réduire l'infobésité

pouvant brüiter l'information pertinente et limiter la constitution de réseaux efficaces d'intégration professionnelle. Cependant, peu d'études soulignent l'importance de tenir compte d'une rupture de sens organisationnel chez ces personnes immigrantes eu égard aux transitions culturelles qu'elles vivent. Ce travail se veut intégrateur en alliant aux stratégies macro-organisationnelles (soutien institutionnel des réseaux, collaboration inter-réseaux, gestion de la diversité, meilleure diffusion de l'information pertinente par les services gouvernementaux) des stratégies micro-organisationnelles (cultures de la résilience organisationnelle, construction d'une identité positive au travail).

RECENSION

La revue se scinde en deux parties. Une première partie porte sur les difficultés d'insertion professionnelle des immigrants récents et une seconde partie sur les théories organisationnelles mobilisées pour définir des stratégies organisationnelles qui sont présentées dans les résultats. Nous ne présentons que les théories organisationnelles nécessaires à l'élaboration des stratégies.

DIFFICULTÉS D'INSERTION DES IMMIGRANTS RÉCENTS

La littérature sur l'insertion professionnelle des migrants est assez large et diversifiée. Le Canada et le Québec étant des zones d'immigration massive, sont des lieux par excellence de l'étude des difficultés d'insertion professionnelle des migrants. En effet, le Canada et le Québec ont connu durant les deux dernières décennies une croissance des flux migratoires afin de faire face notamment au vieillissement de la population active et à la pénurie de main-d'œuvre. L'insertion professionnelle de ces immigrants constitue donc un enjeu majeur pour les gouvernements canadiens et québécois. La plupart

des études soulignent une intégration professionnelle plus difficile pour les nouveaux arrivants (Béji, Pellerin, Oreoupoulos, Cardu et Sanschagrin). Ces constats relèvent donc de difficultés majeures auxquelles font face les immigrants récents dans la perspective de leur insertion professionnelle. Ces difficultés d'intégration peuvent être causées par des facteurs structurels. Les facteurs structurels étant notamment des obstacles et contraintes institutionnelles qui entraînent une sous-utilisation des qualifications des immigrants (Reitz, op.cit). Les difficultés d'intégration professionnelle sont aussi liées aux réseaux sociaux qu'elles entretiennent (Béji et Pellerin, 2010). Ainsi l'insertion professionnelle des immigrants se fait parfois à travers les réseaux relationnels tissés parfois à partir du pays de départ et qui se renforcent dans le pays d'accueil. Une étude sur l'insertion professionnelle d'immigrants récents maghrébins à Sherbrooke et à Montréal montre que la présence d'une communauté de même origine ethnoculturelle ne peut garantir l'élargissement des réseaux s'il n'y a pas de soutien institutionnel significatif et ce, tant du côté de la société que de la communauté elle-même (Arcand, Lenoir-Achdjan, & Helly, 2009).

Ainsi l'insertion professionnelle des immigrants récents peut être favorisée par un soutien institutionnel aux différents réseaux d'intégration des communautés culturelles des immigrants récents. En effet, les réseaux d'intégration et les espaces communautaires qui y sont associés peuvent servir de médiation pour l'intégration professionnelle et sociale comme le suggère une étude de Veronis et Huot sur les expériences d'intégration sociale des immigrants francophones dans les communautés francophones minoritaires en Ontario (Veronis & Huot, 2017). Ce soutien institutionnel peut aussi prendre la forme d'une orchestration des différents réseaux d'intégration professionnelle de sorte à permettre une adaptation continue de ces derniers aux besoins innovants dans des contextes spécifi-

ques (Clegg, Josserand, Mehra, & Pitsis, 2016). Les difficultés d'insertion professionnelle sont aussi liées à la qualification des immigrants. Dans cette étude, les auteurs relèvent par ailleurs que le pays d'origine reste un déterminant important l'insertion professionnelle des migrants, probablement en raison de discriminations sur le marché du travail. Béji et Pellerin (2010), dans le contexte du Québec soulignent aussi des entraves d'intégration liées à la circulation des flux informationnels. Ces derniers distinguent les informations de procédures des informations d'intégration. Ces entraves liées à la diffusion de l'information entraînent des difficultés pour la formation des réseaux d'intégration socio-professionnelle. Toutes ces difficultés listées ci-dessus sont autant d'indices déclencheurs pour la construction de sens. Les discriminations à l'emploi constituent notamment des attentes violées ou bien des événements ambigus interpellant particulièrement ces derniers.

Dans le paragraphe qui suit, nous présentons tout d'abord les perspectives en théories des organisations que nous mobilisons.

Théories organisationnelles mobilisées

La perspective du sensemaking

Maitlis et Christianson définissent le sensemaking comme un processus, suscité par des attentes violées, qui consiste à prendre en compte et à encadrer les indices dans l'environnement, à créer une signification intersubjective à travers des cycles d'interprétation et d'action, et à créer ainsi un environnement plus ordonné à partir duquel d'autres indices peuvent être tirés".

Ainsi, le sensemaking est généralement regardé comme un processus social permettant aux individus d'interpréter et de donner sens aux chocs organisationnels. Une autre caractéristique de la construction de sens est l'action que les individus

posent afin de mettre en scène l'environnement qu'ils essaient de comprendre.

Confrontés à des transitions culturelles, les immigrants doivent faire face à des problématiques de construction de sens organisationnel (sensemaking) en ce sens que les logiques organisationnelles du milieu de départ sont souvent en contradiction des logiques organisationnelles du milieu d'accueil. La perspective du sensemaking est particulièrement intéressante dans le cas de l'insertion professionnelle des immigrants récents en ce sens que les attentes de ces derniers en matière d'emploi sont généralement différentes de la réalité découverte dans le milieu d'accueil. En effet, plusieurs études relèvent des discriminations dont sont victimes les immigrants sur le marché du travail (Oreopoulos, 2011). Ces événements et situations vécues serviront certainement de déclencheurs pour la construction de sens organisationnel.

Théories des réseaux sociaux

L'importance des réseaux aujourd'hui est tel qu'ils façonnent et changent l'environnement institutionnel. Il est d'une évidence aujourd'hui que nous vivons dans une société de réseaux qui transforment nos institutions en créant des innovations. Les réseaux de communication, notamment sont des éléments essentiels à une économie globalisée qui elle aussi se structure en réseaux.

D'après Béji et Pellerin (2010), l'intégration sociale et professionnelle des personnes récemment immigrées au Québec peut être influencée par le réseau social qu'elles entretiennent. Les études dans le champ des réseaux organisationnels peuvent ainsi nous aider à comprendre comment la dynamique des réseaux d'intégration favorise l'insertion professionnelle des migrants.

Théorie de l'agence

La théorie de l'agence a vu le jour dans les années 70

et traduit une situation dans laquelle un principal recrute un agent dans les conditions d'informations imparfaites (sélection adverse et aléa moral). L'objectif pour le principal est l'établissement d'un contrat afin de minimiser les coûts d'agence. Susan Shapiro comment la construction de certains dispositifs sociaux permet au principal de réduire les coûts d'agence.. L'auteure observe donc les mécanismes de réduction des coûts d'agence à l'intérieur de ces dispositifs sociaux (professions, intégration et confiance, fiduciaires, assurances et risques, etc.).

Ces mécanismes de réduction des coûts d'agence par le principal peuvent expliquer pourquoi les migrants ont autant de difficultés à s'insérer sur le marché du travail. Tout d'abord, pour parer aux problèmes d'informations asymétriques, les employeurs dans certaines professions mettent en place des procédures de sélection soigneuses et compétitives. Beaucoup d'immigrants récents n'ont pas connaissance de ses procédures comme le souligne Béjin et Pellerin dans l'analyse qu'ils font des biais informationnels. Ce qui entraîne des difficultés majeures à intégrer une profession dans le milieu d'accueil. La non reconnaissance des diplômes est aussi un problème relevé à ce niveau. Comme le relève Susan Shapiro, les professions sont des dispositifs sociaux pour limiter les coûts d'agence. Par ailleurs, l'intégration et la confiance constitue des écueils majeurs à l'intégration des migrants récents. En effet, le principal recrute souvent à travers des membres de réseaux de confiance dans lesquels les agents sont intégrés. Ce style de réseau fait souvent défaut au nouveau migrant, n'ayant dans le milieu d'accueil ni réputation, ni antécédent. Comme le précise Shapiro: "Agents and principals are more likely to share similar interests and values than those found among groups of strangers, and agents are more likely to be other-regarding (altruistic, even) or honest when entrusted with responsibilities for friends, family, neighbors, fellow church or

association members, and the like".

Théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle s'appuie sur les règles institutionnelles et explique les mécanismes par lesquelles les institutions ont tendance à s'homogénéiser et à être conformes. En 1983, DiMaggio et Powell vont revisiter le travail de Weber sur la bureaucratie en construisant le concept d'isomorphisme institutionnel, processus rendant les institutions de plus en plus similaires sans pour autant les rendre plus efficaces. La critique faite à cette époque au travail de Weber relève donc l'idée que plus pour des questions d'efficacité ou de performance, l'homogénéisation renforcerait la légitimité des organisations. Cette légitimité étant construite via un processus que les auteurs vont appeler le changement isomorphique institutionnel. Le changement isomorphique institutionnel explique pourquoi les organisations s'homogénéisent dans leur culture et dans leur structure. Le migrant venant avec de nouvelles valeurs et identités organisationnelles, se retrouve à la frontière organisationnelle et essaie de modifier les pratiques organisationnelles. Le besoin de conformité institutionnel représente donc un obstacle au changement institutionnel qui modifierait les règles et permettrait une meilleure insertion. En effet, un ensemble de pratiques routinières freinent le changement institutionnel qui permettrait une meilleure insertion professionnelle des migrants. Dans le cas du Québec, la théorie néo-institutionnelle explique donc pourquoi certaines lois, quoique votées à l'assemblée nationale, sont d'application organisationnelle difficile. Il explique ainsi les entraves institutionnelles à l'intégration des migrants dans certaines organisations.

L'école des relations humaines

Dans la perspective de l'École des relations humaines, la motivation et la construction des identités est une variable cruciale d'explication de la performance d'une organisation. En effet, l'école des relations

humaines s'est développée dans les années 1920 en réponse aux critiques sociales des effets néfastes et déshumanisants du travail qu'entraîne la rationalisation des modes de production. Dans cette perspective, le renforcement des ressources humaines de l'organisation à travers les motivations et les meilleures conditions de travail permettrait accroître l'efficacité organisationnelle.

L'innovation institutionnelle

Norbert Alter fait une distinction formelle entre la création et l'innovation en précisant que l'innovation consiste à donner du sens et de l'effectivité à une création. Il estime donc que le passage de l'invention à l'innovation repose sur une transformation simultanée des relations économiques, sociales et symboliques du terrain d'accueil.

De par leurs positions dans le milieu d'accueil, les migrants sont des marginaux qui sont à la frontière organisationnelle. Ils doivent donc s'engager dans un processus de changement institutionnel afin d'améliorer leurs chances d'insertion professionnelle. En effet, Alter pense que les innovateurs transforment les institutions en les transgressant. Ce processus de changement institutionnel passe forcément par le conflit institutionnel d'après le modèle de changement institutionnel dressé par Zietsma et Lawrence -stabilité institutionnelle, conflit institutionnel, innovation institutionnelle et stabilisation institutionnelle-. L'action innovatrice ayant un coût émotionnel, cognitif et relationnel (Alter, 2002) car étant une destruction créatrice (Schumpeter, 1912), les migrants doivent donc s'armer psychologiquement pour anticiper les chocs organisationnels. Ce d'autant plus que confrontés à des transitions identitaires et culturelles, ils devront faire face à des destructions de sens organisationnel. Le développement des actions entrepreneuriales représentent à cet égard des avenues d'insertion professionnelle à favoriser, notamment pour créer, façonner et briser les frontières institutionnelles.

MÉTHODOLOGIE

Dans cet essai, nous faisons une revue de la littérature sur les problématiques liées à l'insertion professionnelle des immigrants récents et nous convoquons des théories organisationnelles permettant de fournir des éléments d'explication et de mitiger ces difficultés d'insertion. Le cadre de référence de Dutton et ses collaborateurs est utilisé pour montrer comment la construction d'une identité positive au travail peut favoriser l'insertion professionnelle des migrants. Nous nous servons aussi du cadre d'analyse de Karl E. Weick pour identifier les facteurs de résilience dont doivent s'armer les immigrants pour une intégration professionnelle réussie.

Cadre de référence de Dutton, Roberts et Bednar

Les auteurs identifient quatre perspectives théoriques sur l'identité positive liée au travail. La perspective de la vertu qui postule qu'une identité liée au travail est positive lorsque lorsqu'elle est infusée avec des qualités vertueuses ou des atouts de caractère qui correspondent aux qualités qui distinguent les personnes de bon caractère et qui sont définis comme intrinsèquement bons. La perspective évaluative qui met l'accent sur le regard que les gens associent à leurs identités liées au travail. Tandis que les deux approches précédentes se concentrent sur le contenu identitaire et son évaluation, la perspective développementale se concentre sur le changement dans une identité ou sa modification dans le temps. L'idée intuitive dans cette perspective est l'hypothèse que l'identité est dynamique et capable de progresser et de s'adapter. Enfin la perspective structuraliste s'intéresse à la structure d'une identité, ou la manière dont le contenu identitaire ou la conception de soi d'un individu est organisé. Selon cette perspective, le contenu identitaire constitue un autre moyen par lequel les individus peuvent construire une identité positive. Ce cadre sera utilisé pour montrer comment

a construction d'identité positive peut faciliter l'insertion des migrants au travail.

Cadre d'analyse de Karl E. Weick

Dans un article publié en 1993, Karl E. Weick revisite un livre publié en 1992 par Norman Mac Lean concernant le désastre de Mann Gulch dans lequel treize personnes sont décédées dans un feu de forêt. L'auteur y répond à deux questions fondamentales. Pourquoi les organisations s'écroulent ? Comment les rendre plus résilientes ? A la réponse à la deuxième question, l'auteur dresse quatre sources de résilience : l'improvisation et le bricolage, le système virtuel de rôles, l'attitude de la sagesse et l'interaction respectueuse. Ce cadre d'analyse est intéressant parce qu'il nous fournit des éléments de stratégies dont peuvent se servir les migrants confrontés à une destruction de sens organisationnel lorsqu'arrivés dans le milieu de travail du lieu d'accueil. L'auteur nous montre comment confrontés à un contexte de destruction de sens, certains pompiers ont pu survivre grâce au bricolage, à l'improvisation, à la sagesse, à l'interaction respectueuse et à la construction d'un système virtuel de rôles.

RÉSULTATS

Les résultats de ce travail sont présentés sous forme de stratégies .

Stratégies macro-organisationnelles

Stratégie1 : soutien institutionnel par une émergence orchestrée des différents réseaux d'insertion professionnels des migrants au travail

Les immigrants sont confrontés au problème d'intégration et de confiance. En effet, dans un contexte d'asymétrie de l'information, la théorie de l'agence nous apprend que les recruteurs dans un souci de minimisation des coûts d'agence préféreront

recruter des membres de réseaux de confiance dans lequel ils sont intégrés avec l'agent. Or, il se trouve que ce type de réseau peut faire défaut aux immigrants récents qui n'ont ni d'antécédents, ni de réputation dans le milieu d'accueil. Par ailleurs, dans leur étude sur l'insertion professionnelle d'immigrants récents, Arcand, Lenoir-Achidjian et Helly arrivent à la conclusion que la présence d'une communauté de même origine ethnoculturelle ne peut garantir l'élargissement des réseaux s'il n'y a pas de soutien institutionnel significatif et ce, tant du côté de la société que de la communauté elle-même.. Or, les réseaux, parce qu'ils fournissent des ressources nécessaires à la concrétisation de nouvelles idées sont des éléments centraux à l'innovation. Ainsi, le soutien institutionnel peut donc prendre la forme d'une émergence orchestrée, c'est-à-dire une adaptation continue des réseaux d'insertion des migrants aux besoins innovants du marché du travail. Concrètement, cette orchestration peut prendre la forme d'une meilleure intermédiation entre les réseaux communautaires d'accueil et les employeurs.

Stratégie2 : Promouvoir le management de la diversité comme outil de gestion des immigrants au travail

Dans sa stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion, le ministère québécois de l'immigration, de la diversité et de l'inclusion préconise comme une des mesures phares de son plan d'action « affirmer l'interculturalisme afin d'édifier une nation inclusive qui bénéficie de la participation de chaque personne et qui conjugue sa diversité à l'affirmation de son identité distincte ». C'est dire que la gestion de la diversité est un outil fondamental d'insertion professionnelle des migrants non seulement dans les contextes québécois et canadien mais aussi ailleurs. En effet, la gestion de la diversité est une stratégie importante pour améliorer la représentation des groupes minoritaires dans l'effectif public et la performance organisationnelle.

Dans une étude, Austin McCrea et Ling Zhu démontrent que trois facteurs environnementaux (la compétition de marché, la collaboration inter-organisationnelle et la diversité de la clientèle) augmentent l'adoption de la gestion de la diversité par les organisations. En ce qui concerne le Québec et le Canada qui sont des espaces d'immigration massive, la diversité de la clientèle devrait donc favoriser l'adoption de la gestion de la diversité comme outil de gestion par excellence des immigrants au travail.

Stratégie3 : Se servir du potentiel entrepreneurial des migrants comme vecteur de l'innovation institutionnelle.

Plusieurs études affirment que l'immigration favorise l'innovation (Hunt & Gauthier-Loiselle, 2010 ; Stuen & al, 2012). Ces études soulignent donc l'idée que les migrants sont de potentiels innovateurs institutionnels. En effet, une étude de l'enquête nationale de 2003 sur les diplômés des collèges aux États-Unis montre que les immigrants brevètent au double du taux natif, en raison de leur détention disproportionnée de la science et de l'ingénierie. En utilisant un panel d'États de 1940 à 2000, les auteurs montrent qu'une augmentation de 1 point de pourcentage de la part de la population des diplômés universitaires augmente les brevets par habitant de 9 à 18% (Hunt & Gauthier-Loiselle, 2010). Par ailleurs, les migrants faisant face à des difficultés d'insertion professionnelle plus importants faute de trouver des emplois correspondant à leurs qualifications professionnelles, se lancent dans l'entrepreneuriat. Cette qualité peut être aisément capitalisée en potentiel d'innovation institutionnelle. L'étude faite par Brahim Hallali sur l'entrepreneuriat maghrébin au Québec en témoigne largement. (Allali, 2010). Afin d'être des vecteurs de l'innovation institutionnelle, les migrants doivent s'engager dans une forme de résistance productive vis-à-vis des entraves institutionnelles. Le développement du leadership de

ces populations migrantes nous apparaît aussi comme une stratégie intéressante de mise en valeur de leur potentiel entrepreneurial.

Stratégies micro-organisationnelles

Stratégie4 : Anticiper les chocs organisationnels que subiront les nouveaux migrants en promouvant la résilience organisationnelle

Premièrement, le bricolage et l'improvisation. Il nous semble que ces qualités sont intimement liées à celles qu'ont les entrepreneurs. Confrontés aux contraintes institutionnelles et aux discriminations sur le marché du travail, les migrants peuvent se considérer comme entrepreneurs ou bien travailleurs autonomes afin d'intégrer le marché du travail comme employeur et pas forcément comme employé. L'étude faite par Brahim Allali montre que les migrants maghrébins, confrontés à un certain désavantage social (taux de chômage trois fois plus élevé que celui des autres québécois), décident de se mettre à leur propre compte.. L'auteur relève aussi qu'il ne s'agit pas d'un processus entrepreneurial fondé sur un processus classique de quête d'opportunités mais plutôt d'un parcours forcé, faute de trouver un meilleur emploi. Ce constat montre la nécessité d'un soutien institutionnel à l'entrepreneuriat des migrants, mais aussi une situation de fait dans laquelle les migrants maghrébins n'ont pas su anticiper les difficultés d'insertion professionnelle dans leur milieu d'accueil.

Deuxièmement, l'attitude de la sagesse consiste pour Weick à éviter l'extrême confiance et l'extrême prudence. Ainsi, confrontés à un environnement institutionnel en constant changement, les immigrants doivent composer avec les modifications organisationnelles qui s'imposent à eux. Ces derniers sont parfois les premières victimes de licenciement en milieu de travail. Cela requiert donc une attitude de sagesse en milieu de travail.

Troisièmement, l'interaction respectueuse repose sur l'intersubjectivité. Dans son article, Weick prend l'exemple de deux individus qui ont survécu parce qu'ils sont restés ensemble. Cette attitude requiert donc aux migrants en milieu de travail de se constituer en réseaux communautaires de soutien afin de se soutenir quand les nécessités l'imposent.

Stratégie5 : Promouvoir l'insertion professionnelle des migrants par la construction d'une identité positive au travail

Les migrants étant confrontés au processus de transitions culturelles avec comme corollaire un changement identitaire, la perspective développementale nous semble appropriée pour identifier des stratégies de construction d'identité positive des migrants au travail. Dans cette perspective, les auteurs relèvent deux propositions qui constituent des mécanismes de constructions de ressources sociales et de renforcement des employés. La première renvoie à l'idée que cette perspective augmente l'alignement culturel, augmente l'attraction due à des perceptions de similitude et la seconde dit qu'elle augmente le désir d'affirmation d'une nouvelle identité et encourage la formation de nouvelles relations.

Avec cette grille de lecture, on comprend que pour favoriser chez les migrants la construction de nouvelles identités positives en milieu de travail, il faut construire en milieu de travail des activités favorisant l'alignement culturel et encourager les migrants dans la construction de nouvelles relations. En effet, lorsque l'identité des individus est affirmée par les autres, ils se sentent plus connectés au groupe et fonctionnent de manière plus créative.

DISCUSSION

Dans ce travail, nous avons listé un ensemble de

difficultés d'intégration professionnelle des migrants en montrant que ces difficultés pouvaient constituer des déclencheurs pour une construction de sens organisationnel. Les migrants sont dans la plupart de cas des minorités visibles vulnérables à plusieurs égards. Il convient donc d'identifier des stratégies organisationnelles favorisant leur insertion professionnelle. En nous servant de certaines perspectives en théories des organisations, nous avons identifié cinq stratégies aux niveaux macro et micro-organisationnelles pouvant servir d'adjuvants à une meilleure intégration professionnelle. Ces stratégies prennent en compte la nécessité impérieuse pour les institutions de soutenir des initiatives entrepreneuriales des migrants, mais aussi d'orchestrer leurs différents réseaux d'immigration et de promouvoir le management de la diversité au niveau tant public que privé. S'il est vrai que les stratégies au niveau micro-organisationnel peuvent s'adresser directement au migrant récent, le soutien institutionnel demeure extrêmement important à ce niveau pour promouvoir une intégration professionnelle réussie.

Toutefois, ces stratégies ne sont pas des panacées et présentent des limites. En ce qui concerne par exemple la construction d'une identité positive en milieu de travail, les différences ontologiques de valeurs et de cultures impliquent forcément des perceptions différentes de ce qu'est une identité positive.

BIBLIOGRAPHIE

Allali, B. (2010). Entrepreneuriat magrébin au Québec: un entrepreneuriat par nécessité? Xe Congrès CIFEPME, Bordeaux IV.

Alter, N. (2002). L'innovation: un processus collectif ambigu. Dans N. Alter, *Les logiques de l'innovation* (pp. 13-40).

Arcand, S., Lenoir-Achdjian, A., & Helly, D. (2009). Insertion professionnelle d'immigrants récents et réseaux sociaux: le cas de Maghrébins à Montréal et Sherbrooke. *The Canadian Journal of Sociology*, 373-402.

Barney, J. B. (2001). Is the resource-based theory a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-56.

Béji, K., & Pellerin, A. (2010). Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec :le rôle de l'information et des réseaux sociaux. *Relations Industrielles*, Vol65, no4, 562-583.

Bérard-Chagnon, J., Hallman, S., & Caron, G. (2019). Les immigrants récents et les résidents omis au Recensement de 2011. Canada: Statistique Canada.

Cardu, H. (2008). Construction identitaire professionnelle et interaction en contexte de transition culturelle: l'étude d'un cas. *CAIRN*, 171-180.

Cardu, H., & Sanschagrín, M. (2002). Les femmes et la migration : les représentations identitaires et les stratégies devant les obstacles à l'insertion socioprofessionnelle à Québec. *Recherches Féministes*, vol15, no2, 87-122.

castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, vol51, 5-24.

Clegg, S., Josserand, E., Mehra, A., & Pitsis, T. S. (2016). The transformative power of network dynamics: A research agenda. *Organization Studies*, vol37, no3, 277-291.

Courpasson, D., Dany, F., & Clegg, S. (2011). Resisters at Work: Generating Productive Resistance in the Workplace. *Organization Science, Articles in Advance*, 1-19.

Dayan, J.-L., Echardour, A., & Glaude, M. (1996). Le parcours professionnel des immigrés en France: une analyse longitudinale. *Économie et Statistiques*, 107-128.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, 147-160.

Dutton, J., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, vol35, n2, 265-293.

BIBLIOGRAPHIE SUITE

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston, IL: Row, Peterson.

Gustavson, M., & Sundström, A. (2016, Octobre 16). Organizing the Audit Society: does good auditing generate less public sector corruption? *Administration & Society*, p. 25.

Heine, S. J., Lehman, D. R., Markus, H. R., & Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive self-regard? . *Psychological Review*, 106, 766 –794.

Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6:, 307–324.

Hobfoll, S. (1989). 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. . *American Psychologist*, 44, 513–524.

Hunt, J., & Gauthier-Loiselle, M. (2010). How Much Does Immigration Boost Innovation? *American Economic Journal: Macroeconomics*, 31-56.

Mailloux, T. (2005). Des nouvelles d'elles- Les femmes immigrées du Québec. Québec: Bibliothèque nationale du Québec.

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organisations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals* vol. 8, no 1,, 57-125.

Markus, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion and motivation. . *Psychological Review*, 98, 224 –253.

McCrea, A., & Zhu, L. (2019). The environmental determinants of diversity: : Competition, collaboration and Clients. *Public Administration*.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, , vol. 30, no 1, 11-24.

Oreopoulos, P. (2011). Why do skilled immigrants struggle in the labor market? A field experiment with thirteen thousand resumes. *American Economic Journal*, 148-71.

Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. (2003). The social side of creativity: A static and dynamical social network perspective. *Academy of Management Review*, 28, 89–108.

Piché, V., Renaud, J., & Gingras, L. (2002). L'insertion économique des nouveaux immigrants dans le marché du travail à Montréal : une approche longitudinale. *Populations*, Vol57, no1, 63-89.

Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P., & Melton, E. (2010). What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 20, no 4, 867-886.

BIBLIOGRAPHIE SUITE

- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *American Review of Sociology*, 24, 57–76.
- Reitz, J. G. (2005). Tapping Immigrants' Skills: New Directions for Canadian Immigration Policy in the Knowledge Economy. *Choices*, vol11, no1, 1-18.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, vol63, no9, 34-39.
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec: Presses de l'université du Québec.
- Schumpeter, J. A. (1912). *Théorie de l'évolution économique*. Paris: trad.fr Dalloz.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency Theory. *Annual Review Sociology*, vol31, 263-284.
- Stuen, E. T., Mobarak, A. M., & Maskus, K. E. (December 2012). Skilled Immigration and Innovation: Evidence from Enrolment Fluctuations in us Doctoral Programmes. *The Economic Journal*, Volume 122, Issue 565, 1143–1176.
- Swann, W. B., Milton, L. P., & Polzer, J. (2000). Should we create a niche or fall in line? Identity negotiation and small group effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 238 –250.
- Veronis, L., & Huot, S. (2017). *Les espaces de rencontres: les expériences d'intégration sociale et culturelle des immigrants et réfugiés francophones dans les communautés francophones en situation minoritaire*. Immigration, réfugiés et citoyenneté Canada= Immigration, Refugees and Citizenship Canada.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol38, no4, 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: CA: sage.
- Weick, K. E. (2005). Managing the unexpected: Complexity as distributed sensemaking. Dans R. R. McDaniel Jr. & D. J.
- Driebe (Eds.), *Uncertainty and surprise in complex systems: Questions on working with the unexpected* (pp. 51–65). Berlin: Springer.
- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional Work in the transformation of an organizational field: the interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55 , 189–221.

8:30 – 9:00	Accueil et Inscription
9:00 – 9:05	Ouverture
9:05 – 9:10	Mme Malika Habel, directrice générale du Collège de Maisonneuve Mme Maryse Lassonde, présidente du Conseil supérieur de l'éducation au Gouvernement du Québec
9:10 – 9:20	Repères historiques de l'IRIPI Mme Hélène Brassard, directrice de l'IRIPI (2009-2012)
9:20 – 9:45	L'IRIPI et la gestion de la diversité ethnoculturelle : 10 ans d'innovation sociale et perspectives d'avenir M. Habib El-Hage, directeur de l'IRIPI
9:45 – 10:15	Perspectives critiques de la gestion de la diversité : des leçons à tirer pour le futur Mme Marie Thérèse Chicha, professeure titulaire à l'École de relations industrielles et titulaire de la Chaire en Relations Ethniques - Université de Montréal
10:15 – 10:30	Pause
10:30 – 11:30	Panel 1. Pratiques en gestion de la diversité dans les organisations : des défis aux solutions <ul style="list-style-type: none"> - M. Denis Hamel, vice-président - Politiques de développement de la main-d'œuvre, Conseil du patronat du Québec - Mme Chantal Lamoureux, CRHA, directrice - Qualité de la pratique à l'Ordre des conseillers en ressources humaines - Mme Émilie Bouchard, coordonnatrice - volets Employabilité et Régionalisation de l'immigration à la Table de concertation au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI) - Mme Elena Munoz-Bertrand, coordonnatrice - Services Québec de l'Île de Montréal
11:40 – 12:00	La recherche et la technologie au service des employeurs : dévoilement d'un nouvel outil de diagnostic des savoir-être M. Guillaume Fortin, président de PairConnex Mme Monica Grigore-Dovlete, chercheure à l'IRIPI
12:00 – 13:30	Lunch (inclus avec coupon)
13:30 – 14:30	Panel 2. Perspectives des régions sur l'immigration au Québec : obstacles et pratiques porteuses <ul style="list-style-type: none"> - Mme Eva Lopez, directrice générale de l'organisme Intégration communautaire des immigrants, Thedford Mines - Mme Ana Luisa Iturriaga, directrice générale du Forum 2020, St-Hyacinthe - Mme Marie-Joelle Brassard, chercheure au Centre d'Innovation sociale en agriculture, MRC des Érables - M. Doudou Sow, agent régional d'intégration en entreprise, Lanaudière économique, Lanaudière
14:45- 15 :00	Pause
15:00 – 16:15	Panel 3. Reconnaissance des acquis: évolution et perspectives <ul style="list-style-type: none"> - M. Jean-Luc Bédard, professeur, département d'éducation – TELUQ - Mme Nadia Lakrouz, conseillère en reconnaissance des compétences, Qualification Montréal - M. Daniel Laurin, conseiller pédagogique, Service de la reconnaissance des acquis et des compétences, Collège de Maisonneuve - M. André Gariépy, commissaire à l'admission aux professions, Office des professions du Québec - Mme Catherine Dagenais, conseillère pédagogique, Centre d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences (CERAC)
16:15 - 16:30	Mot de la fin et clôture

Menu pour le dîner avec coupon comprend :

Boeuf bourguignon ou tortellini au fromage

Dessert du jour ou fruit frais

Café 8 onze ou lait 2 % 200ml ou jus oasis

PROGRAMME